

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Monika Špiclová

**Řízení a rozvoj zaměstnanců v organizaci poskytující
služby sociální péče**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Ing. František Tyl

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Monika Špiclová

**Management and development of employees
in an organization that provides social services**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. František Tyl

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. února 2016

Monika Špiclová

Poděkování

Děkuji Ing. Františku Tylovi za trpělivé vedení a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá řízením a rozvojem zaměstnanců v podmínkách organizace poskytující služby sociální péče. Rozpracovává charakteristiku příspěvkové organizace poskytující sociální služby a specifikuje motivaci, odměňování a vzdělávání zaměstnanců v podmínkách příspěvkové organizace. Praktická část na základě studia interní dokumentace, rozhovoru a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace mapuje současnou situaci v konkrétní organizaci a navrhuje případné změny tak, aby systém hodnocení, plánování a uspokojování nejen vzdělávacích potřeb zaměstnanců byl plnohodnotným nástrojem k dlouhodobému a udržitelnému rozvoji dané organizace.

Klíčová slova

Celoživotní vzdělávání, motivace, odměňování, pracovní benefity, příspěvková organizace, sociální služba, spokojenost zaměstnanců, vzdělávací potřeby zaměstnanců.

Annotation

The diploma thesis in its theoretical part deals with the management and development of employees in terms of organisation providing social care services. Elaborates on the characteristics of the contributory organisation providing social services and specifies the motivation, remuneration and training of staff in the conditions of the contributory organisations. The practical part, based on the study of internal documentation, interview and questionnaire survey among employees of the organization, maps out the current situation in a specific organization. Furthermore, it proposes appropriate changes to make the systems of evaluation, planning and the one of meeting educational needs of employees fully-fledged tools for a long-term and sustainable development of the organization.

Keywords

Allowance organization, employee satisfaction, employment benefits, lifelong learning, motivation, remuneration, social service, training needs of the employees.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODMÍNKÁCH ORGANIZACE POSKYTUJÍCÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY	11
1.1 Charakteristika organizace poskytující služby sociální péče.....	12
1.2 Legislativní východiska	15
1.3 Řízení lidských zdrojů v podmínkách organizace poskytující služby sociální péče	18
2 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI POSKYTUJÍCÍ SLUŽBY SOCIÁLNÍ PÉČE.....	25
2.1 Proces motivace zaměstnanců	25
2.2 Zdroje pracovní motivace	27
2.3 Odměňování zaměstnanců	30
2.4 Vztah motivace, spokojenosti s prací a výkonem zaměstnanců	34
3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI POSKYTUJÍCÍ SLUŽBY SOCIÁLNÍ PÉČE	37
3.1 Možnosti vzdělávání v organizaci poskytující služby sociální péče	42
3.2 Plánování vzdělávacích akcí	48
3.3 Hodnocení efektivity vzdělávání	50
4 PRAKTICKÁ ČÁST	53
4.1 Stanovení pracovních hypotéz	54
4.2 Popis organizace	56
4.3 Metodika sociologicko andragogického šetření.....	59
4.4 Poznatky získané studiem interní dokumentace	60
4.5 Poznatky získané rozhovorem se zainteresovaným pracovníkem	64
4.6 Výsledky dotazníkového šetření	65
4.7 Shrnutí výsledků šetření.....	80
4.8 Vyhodnocení pracovních hypotéz	83
5 DOPORUČENÍ PRO ORGANIZACI	86
ZÁVĚR	89

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	92
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	95
SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Předkládaná diplomová práce se zabývá problematikou řízení a rozvoje zaměstnanců organizace poskytující služby sociální péče. Řízení a rozvoj zaměstnanců v oblasti sociálních služeb vychází převážně z legislativně daných požadavků, odlišných dle jednotlivých pracovních pozic a odborností vyskytujících se v dané organizaci a také z povahy a druhu poskytované sociální služby. Personální práce se v těchto organizacích zaměřuje převážně na přijímání a propouštění zaměstnanců a řešení mzdové agendy. Tato situace je dána i skutečností, že většina pracovních pozic, zejména hospodářské a ekonomické povahy, je kumulativní. Například náplní práce personalisty je mzdová agenda, personální agenda a zároveň ekonomické řízení a rozpočet organizace. Velká část praktické personální práce je tedy doménou vedoucích pracovníků jednotlivých pracovních úseků, kteří však mnohdy nemají dostatečnou kvalifikaci, zkušenosti a znalosti pro realizaci kroků směřujících k předvídání budoucích potřeb pracovníků, jejich rozvoji, motivaci a udržení.

Volba tématu byla ovlivněna současnou situací v sociálních službách. Po zásadních změnách systému poskytování sociálních služeb v souvislosti s počátkem účinnosti zákona o sociálních službách v roce 2007 a souvisejícím strmým vzestupem v kvalitě poskytovaných služeb a následné stagnaci v důsledku ekonomické recese spojené se snižováním finančních prostředků ve všech sférách a souvisejícím snižováním stavu personálu v organizacích, stojí sociální služby před zásadní otázkou udržení, nebo ještě lépe dalšího zvyšování kvality poskytovaných služeb. A to vše při minimálních nákladech a minimálním personálním zajištění. Sociální služba je jako pomáhající profese poskytující podporu osobám v nepříznivé sociální situaci mimořádně náročná na osobnostní a morální nároky na jednotlivé zaměstnance a zároveň je od zaměstnavatele očekáváno adekvátní ocenění vynaloženého úsilí a osobního nasazení.

Cílem práce tedy je na základě poznatků získaných studiem odborné literatury zmapovat současnou situaci v nastavení systému hodnocení, plánování a uspokojování nejen vzdělávacích potřeb zaměstnanců v konkrétní organizaci a případně navrhnout kroky k dalšímu rozvoji a udržitelnosti sociální služby v souladu s očekáváním současné společnosti.

Předkládaná teoreticko-empiricky zaměřená diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola poskytuje specifický náhled na řízení lidských zdrojů v podmínkách příspěvkové organizace poskytující služby sociální péče. Druhá kapitola je zaměřena na motivaci a odměňování zaměstnanců a vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem zaměstnanců, neboť jen spokojený a motivovaný pracovník je schopen a ochoten využít veškerý svůj potenciál ve prospěch firmy. Třetí kapitola se zabývá možnostmi vzdělávání zaměstnanců v organizaci, plánováním vzdělávacích aktivit a hodnocením jejich efektivity.

Praktická část diplomové práce, v rámci čtvrté kapitoly, mapuje současnou situaci v organizaci poskytující služby sociální péče prostřednictvím kombinace kvalitativních a kvantitativních metod sociologicko andragogického výzkumu. Konkrétně byly použity metody analýzy interních dokumentů a hloubkového rozhovoru se zainteresovaným pracovníkem organizace. Na základě výstupů pak byly stanoveny pracovní hypotézy, jejichž verifikace byla realizována prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace. Praktická část je zakončena shrnutím výsledků šetření, vyhodnocení pracovních hypotéz a následně prostřednictvím páté kapitoly doporučením pro organizaci v oblasti řízení a rozvoje zaměstnanců s návrhem na témata dalšího vzdělávání zaměstnanců získaných identifikací problémových oblastí v rámci dotazníkového šetření.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODMÍNKÁCH ORGANIZACE POSKYTUJÍCÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Řízení lidských zdrojů v podmínkách organizace poskytující sociální služby je oblastí, jež má svá specifika vyplývající z charakteru dané činnosti. Převážná část odborné literatury vztahující se k řízení lidských zdrojů obecně je zaměřena na oblast komerční, produkující zisk a odjakživa fungující v prostředí trhu. Sociální služby na rozdíl od výrobních podniků byly ještě v době nedávné řízeny centrálně státem, prostřednictvím převážně Okresních národních výborů. V důsledku společensko-ekonomických a politických změn po roce 1989 postupně vyvstala potřeba transformace sociální sféry od centralizovaného poskytování a řízení sociální péče státem směrem k otevření prostoru pro další nezávislé subjekty a stávajícím poskytovatelům sociální péče umožnění větší míry autonomie.

Jedním ze zásadních důvodů pro tento posun byla a stále je vysoká zátěž na financování sociální sféry z veřejných prostředků. Upustit zcela od intervence státu na fungování sociální sféry s ohledem na zajištění pomoci potřebným není možné, s čímž souvisí i nutnost do určité míry zachovat financování sociálních služeb z veřejných zdrojů. Nicméně s posilováním vlastní autonomie sociálních služeb a rostoucí konkurencí nově vznikajících čistě podnikatelsky zaměřených subjektů stoupá také odpovědnost poskytovatelů za konkurenceschopnost, financování a kvalitu nabízené služby. Sociální služba se tak stává součástí trhu, a tudíž musí přijmout taková opatření, která jí na tomto trhu zajistí stabilní místo.

V sociálních službách pak více, než kdekoli jinde platí, že nejdůležitější součástí pro úspěšné fungování firmy jsou lidé. Sociální služba na lidech stojí. Ještě nikdo nevyalezl žádný prostředek, který by v pomáhajících profesích nahradil lidský potenciál. Pro podrobnější průnik do problematiky řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizaci poskytující sociální služby je však vhodné si nejprve tuto organizaci charakterizovat a legislativně vymezit její fungování.

1.1 Charakteristika organizace poskytující služby sociální péče

Zákon o sociálních službách¹ definuje sociální službu jako činnost, nebo soubor činností, zajišťující pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení, kdy sociálním začleněním je zamýšlen proces, který zajišťuje, aby osoby ohrožené sociálním vyloučením, nebo osoby sociálně vyloučené mohly využít příležitostí nebo možností, které jim pomohou znovu se plně zapojit do ekonomického, sociálního a kulturního života společnosti a žít takovým způsobem, který je ve společnosti považován za běžný. Sociálním vyloučením rozumí vyčlenění osoby mimo běžný život společnosti s nemožností se do něj zapojit v důsledku nepříznivé sociální situace.

Sociální služby se dělí na tři oblasti dle povahy prováděné činnosti a to:

- a) Sociální poradenství
- b) Služby sociální péče
- c) Služby sociální prevence

A dále dle formy poskytované služby na:

- a) Služby pobytové – spojené s ubytováním
- b) Služby ambulantní – uživatel dochází nebo je dopravován k poskytovateli
- c) Služby terénní – služba dojíždí za uživatelem do přirozeného prostředí.

Výše zmíněný zákon dále definuje celkem 26 druhů sociálních služeb, různé povahy. Pro účely této diplomové práce je zapotřebí charakterizovat služby sociální péče, jejichž účelem je poskytovat pomoc osobám, které nejsou schopny samostatně zvládat některé z oblastí základních životních potřeb. Oblasti základních životních potřeb vymezuje prováděcí vyhláška k zákonu o sociálních službách² jako činnosti v rámci mobility, orientace, komunikace, stravování, oblékání a obouvání, tělesné

¹ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

² Příloha č. 1 Vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

hygieny, výkonu fyziologické potřeby, péče o zdraví, osobních aktivit a péče o domácnost.

Organizací Drucker³ rozumí účelově tvořenou skupinu lidí, složenou ze specialistů, kteří pracují na společném úkolu. Matoušek⁴ dále rozvádí charakterizaci organizace z hlediska managementu jako ohraničenou jednotku s různým posláním, činností, vlastním vnitřním prostředím, existující ve společnosti, tedy v daném vnějším prostředí. Toto vnější prostředí organizaci ovlivňuje z hlediska iniciace, ale i jako limitující činitel. Jednotlivými činiteli vnějšího prostředí organizace jsou především:

- Stát a politický systém, právo a legislativa;
- Hospodářství, makroekonomická situace, státní rozpočet;
- Veřejné mínění, občanské aktivity, média;
- Kultura, náboženství, tradice a zvyklosti;
- Další sektory, podnikatelská sféra, životní prostředí.

Síť sociálních služeb v České republice tvoří organizace, zřizované různými zřizovateli. Poskytovat sociální služby je možné pouze na základě oprávnění k poskytování sociální služby, tedy rozhodnutí o registraci, vydávané krajským úřadem příslušným dle místa trvalého nebo hlášeného pobytu v případě fyzické osoby a sídla v případě právnické osoby. V případě, že je zřizovatelem sociální služby ministerstvo, je i registrujícím orgánem.

Poskytovateli sociálních služeb jsou nejčastěji organizace zřizované obcemi a kraji, dále nestátní, neziskové organizace, fyzické osoby a MPSV. Neziskovou lze označit veřejně prospěšnou organizaci, která dle Zákona o daních z příjmu⁵, nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání a jejíž příjmy z nepodnikatelské činnosti jsou nižší, než náklady v souvislosti s činností vynaložené. Jde tedy o spolky, ústavy, sociální družstva, nadace, nadační fondy a příspěvkové organizace.

³ In MATOUŠEK, O. at al. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. 384 s. ISBN 80-7178-548-2, s. 333

⁴ *Tamtéž*

⁵ *Zákon č. 586/1992, Sb., o dani z příjmu, §18a, ve znění pozdějších předpisů*

Odlišnosti neziskového sektoru poskytujícího sociální služby oproti komerční oblasti popisuje Malíková⁶ následovně:

- Financování z vnějších zdrojů;
- Závislost na politických rozhodnutích;
- Vazba na legislativu;
- Častá intimní povaha služeb;
- Provázanost se sítěmi existujícími v místní komunitě;
- Významná úloha rodiny či jiných neformálních společenství;
- Etická a hodnotová dimenze.

Z celkového výčtu typů neziskových organizací je pro potřeby této diplomové práce nutné charakterizovat organizaci příspěvkovou. V České republice se objevují dva typy příspěvkových organizací. Jednak to jsou příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky a jednak příspěvkové organizace zřizované státem, respektive organizačními složkami státu.

Účelem zřízení příspěvkových organizací je výkon takových činností nebo služeb, které jsou v zájmu obce a občanů obce. Zájmy a potřeby občanů obce, případně kraje zjišťují v rámci procesu komunitního plánování. Komunitní plánování v užším pojetí chápe Kubalčíková⁷ jako: „*přímé pojednávání o podobě a koordinaci místní sítě sociálních služeb mezi zadavateli (tzn. volenými zástupci, kteří rozhodují o distribuci veřejných prostředků na sociální služby), poskytovateli (tzn. zástupci organizací, jež poskytují sociální služby různých forem a druhů) a obyvateli daného území, kteří jsou nebo chtějí být do rozhodování zapojeni (tzn. stávající či potenciální uživatelé služeb, rodinní příslušníci, pečující osoby, ale také místní dobrovolníci nebo zástupci dalších subjektů a institucí, jejichž účast je přínosná pro utváření lokálního systému sociálních*

⁶ MALÍKOVÁ, E. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada, 2011. 328 s. ISBN 978-80-247-3148-3, s. 59

⁷ In MATOUŠEK, O. at al. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. 576 s. ISBN 978-80-262-0366-7, s. 314

služeb, apod.)“ Na základě zjištěné potřeby obec (kraj), může potřebnou službu nasmlouvat s dostupným poskytovatelem, případně zřídit svou příspěvkovou organizaci.

Vznik příspěvkové organizace je uskutečněn rozhodnutím zřizovatele, čili zřizovací listinou. Hlavní činnost příspěvkové organizace vymezuje zřizovatel. Zřizovatel také schvaluje hospodaření organizace, které se řídí rozpočtem. Rozpočet příspěvkové organizace musí být sestaven jako vyrovnaný, tedy náklady rovny výnosům. Příspěvková organizace nakládá s finančními prostředky získanými vlastní činností, příspěvkem z rozpočtu zřizovatele, dotací státu, finančními dary a prostředky svých fondů. Příspěvková organizace se nesmí zavazovat k úhradám, které nejsou kryty rozpočtem a v případě, že by náklady v rozpočtovém roce převýšily objem výnosů, musí příspěvková organizace přijmout taková opatření, která zajistí vyrovnaní hospodářského výsledku. V případě, že je hospodaření příspěvkové organizace ztrátové, může zřizovatel rozhodnout o jejím zrušení.⁸

1.2 Legislativní východiska

Sociální služby jsou upraveny zejména zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a prováděcí vyhláškou č. 505/2006 Sb. k zákonu o sociálních službách. Zákon o sociálních službách byl v době svého vydání dlouho očekávanou a připravovanou normou pro úpravu oblasti sociálních služeb v souladu s právem Evropských společenství. Jeho příprava trvala několik let a předcházelo jí vydání několika národních dokumentů k poskytování sociálních služeb a sociální péče. Z nejdůležitějších například Národní akční plán sociálního začleňování na léta 2004 – 2006 a posléze Národní plán o strategii sociální ochrany a sociálního začleňování na léta 2006 – 2008, zabývající se jednotlivými oblastmi sociální politiky v souladu s Evropským sociálním programem, přijatým na zasedání Evropské rady v Nice

⁸ *LOVĚTÍNSKÝ, V. a P. MYLKOVÁ. Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy. [online]. © 2011 [cit. 2015-10-30]. Dostupné z: http://www.avpo.cz/wpcontent/uploads/2014/01/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU.pdf*

v prosinci 2000. Oblast péče o občany tělesně postižené řešil Národní plán podpory a integrace občanů se zdravotním postižením na období 2006 – 2009, oblasti péče o seniory Národní program přípravy na stárnutí na období let 2003 – 2007. Pro oblast pobytových sociálních služeb byl vydán dokument Koncepce podpory transformace pobytových služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti, ze dne 21. února 2007. Důležitým podkladem pro vznik Zákona o sociálních službách byla také Bílá kniha o sociálních službách, která zavádí sedm vůdčích principů jako základ pro všechny sociální služby.⁹

Zákon o sociálních službách mimo vymezení podmínek pro poskytování pomoci a podpory občanům v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím systému sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínek pro poskytování sociálních služeb, získání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkonu veřejné správy v oblasti sociálních služeb a jejich kontrolu, stanoví předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách a kvalifikační předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách. Postavení a náplň pracovní činnosti sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách nebyla dosud v žádné jiné zákonné normě odpovídajícím způsobem definována a proto je stanovení výchozích kvalifikačních předpokladů a povinnosti celoživotního vzdělávání pro řízení a rozvoj zaměstnanců v organizaci poskytující sociální služby zásadní.

V sociálních službách ovšem nepůsobí jen sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách, ale také další odborní pracovníci. Jsou to zejména zdravotničtí pracovníci, pedagogičtí pracovníci a pracovníci zajišťující technickohospodářský provoz, jako účetní, rozpočtáři, personalisté, pracovníci údržby, stravovacích provozů, úklidu a prádelen. Při jejich řízení a zároveň poskytování služeb sociální péče je tedy nutno vycházet z dalších právních norem:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;

⁹ Více in SOKOL, R. a V. TREFILOVÁ. *Sociální pracovník v rezidenčních zařízeních sociálních služeb*. Praha: ASPI, 2008. 444 s. ISBN 978-80-7357-316-4, s. 8-52

- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti;
- Zákon č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních;
- Zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení a související zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení;
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu;
- Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění;
- Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře;
- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění;
- Zákon č. 20/1966 Sb., o péči a zdraví lidu;
- Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník;
- Zákon č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody a o změně některých souvisejících zákonů;
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů;
- Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje;
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a změně souvisejících zákonů;
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů;
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích;
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích;
- Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů;
- Listina základních práv a svobod;
- Ústava České republiky;
- další související právní dokumenty (prováděcí vyhlášky, nařízení vlády, apod.)

1.3 Řízení lidských zdrojů v podmínkách organizace poskytující sociální služby

Řízení lidských zdrojů definuje Armstrong¹⁰ jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Koubek¹¹ dále rozšiřuje definici na veškeré aktivity, týkající se člověka v pracovním procesu, tedy jeho získání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení jeho pracovních činností, schopností a chování. Opomenout nelze ani jeho vztah k vykonávané práci, spolupracovníkům a uspokojení z vykonávané práce, osobního rozvoje a výsledků vlastní práce. Lidské zdroje uvádějí do pohybu také ostatní zdroje organizace, kterými jsou zdroje materiální, finanční a informační. Tento celek je nezbytnou podmínkou pro existenci a fungování organizace a rozhoduje o její prosperitě a konkurenceschopnosti. Je nezbytné, aby lidské zdroje byly chápány jako jádro veškerého řízení organizace.

Doplnit obecnou definici řízení lidských zdrojů může také Tureckiová¹² svým pojetím řízení lidských zdrojů jako: „*strategického konceptu, v jehož rámci je řešena problematika rozvoje organizace a zajištění její úspěšnosti prostřednictvím výběru, rozvoje a retence členů organizace, a to včetně fungujících nástrojů motivace v procesech hodnocení a odměňování a dále zajištění péče o zaměstnance.*“

Řízení lidských zdrojů je tedy soubor činností podněcujících produktivitu nejdůležitějšího zdroje organizace, tedy zaměstnanců za účelem generování zisku. Vzhledem k tomu, že poskytování sociálních služeb se značně liší od komerčního

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 27

¹¹ In VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 40

¹² TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: UJAK, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8, s. 23

fungování podniků, je možné dle Matouška¹³ považovat řízení lidských zdrojů v organizaci za nástroj, který umožní organizacím realizovat prostřednictvím zaměstnanců své poslání, tedy odvádět kvalitní odbornou práci ve prospěch svých klientů.

Odpovědnost za řízení lidských zdrojů i řízení organizace jako takové nese v sociálních službách ředitel, čili statutární zástupce organizace. Svou činnost vykonává povětšinou na základě pověření zřizovatele, představenstva nebo majitele dle povahy organizace a jemu také odpovídá za své kroky. K výkonu této funkce je zapotřebí, aby vedoucí pracovník disponoval jednak určitými vrozenými vlastnostmi, jako jsou přirozená touha po moci, potřeba řídit, vést, uplatňovat svůj vliv a disponovat určitou sociální inteligencí, ale také mít přehled, znalosti a dovednosti z oborů ekonomie, teorie a metod řízení, sociální psychologie, práva a praxe ve vyjednávání. Jeho úkolem v oblasti řízení lidských zdrojů je vést lidi. Měl by tedy disponovat některými důležitými vlastnostmi, jako jsou schopnost a ochota naslouchat druhým, ochota komunikovat, smysl pro odpovědnost, schopnost nadhledu, odstupu, důslednosti, orientace na úkol, ale také morální kvality.

Nároky spojené s rolí manažera v sociálních službách, které činí tuto roli velmi obtížnou, popisuje Matoušek¹⁴ následovně:

- Vedoucí pracovníci nesou vyšší míru odpovědnosti za dění v organizaci než řadoví zaměstnanci, což je v sociálních službách umocněno orientací na práci s lidmi, nikoli materiálem.
- V činnosti každé organizace existují různé zájmové skupiny, které uplatňují zájmy v rozporu se zájmy jiných – odborní a provozní pracovníci, vedoucí a řadoví zaměstnanci, apod.
- Vysoká míra nejistoty a rizika – každoročně organizace obhájí svůj rozpočet a s nejistotou očekává výsledek dotačního řízení. Vedoucí pracovníci pracují v atmosféře nejistoty.

¹³ MATOUŠEK, O. at al. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. 384 s. ISBN 80-7178-548-2, s. 329

¹⁴ *Tamtéž*, s. 331, upraveno

- Vedoucí pracovníci realizují své záměry zprostředkovaně, prostřednictvím svých podřízených.
- Vedoucí pracovníci jsou zodpovědní za naplňování poslání a cílů organizace stanovených zřizovací listinou a rozhodnutím o registraci. Adekvátně tomu, volí metody a postupy práce a jejich reflexi.
- Určování priorit a práce s časem – priority úzce souvisí s využíváním času jako důležitého zdroje v organizaci. Chybou bývá zaměření se na běžné provozní problémy na úkor zásadních úkolů, jako je analýza potřeb klientů, hledání finančních zdrojů, plány rozvoje služby apod.
- Prevence a vyhledávání chyb – čím dříve se objeví a odstraní nedostatky, tím menší budou ztráty s ním spojené, podstatným předpokladem je důslednost a schopnost pružného reagování na realitu.
- Orientace na klienta – pochopení komplexního charakteru sociální služby a respektování svéprávnosti a svobodné volby klienta.

Vzhledem k tomu, že poskytovatelé sociálních služeb jsou převážně malé organizace, není výjimkou, že personální činnosti zásadního významu zajišťuje vedoucí organizace, případně ve spolupráci s vedoucími jednotlivých pracovišť nebo organizačních úseků. Jedná se o činnosti výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání pracovníků a další. Práce personalisty se v těchto organizacích dle Dvořákové¹⁵ omezuje většinou na administrativní činnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů a související s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích, mzdové agendy, případně navazující poradenství vedoucím pracovníkům i zaměstnancům.

Zákoník práce upravuje práva a povinnosti vedoucích pracovníků následovně:

„Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným

¹⁵ In ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2, s. 41

zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. ¹⁶

„Vedoucí zaměstnanci jsou dále povinni:

a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,

b) co nejlépe organizovat práci,

c) vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,

d) zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,

e) vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,

f) zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,

g) zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele. ¹⁷

Vodítkem k řízení lidských zdrojů v podmínkách organizace poskytující sociální služby jsou dále Standardy kvality poskytovaných sociálních služeb, které zavedl Zákon o sociálních službách ¹⁸ a prováděcí vyhláška k zákonu ¹⁹. Standardy kvality jsou souborem kritérií, jejichž prostřednictvím zákon definuje úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami, kterým je služba poskytována. Konkrétně se v oblasti personálního zajištění jedná o standardy č. 9 – Personální a organizační zajištění sociální služby a č. 10 Profesní rozvoj zaměstnanců.

Personální a organizační zajištění sociální služby předpokládá, že poskytovatel má písemně danou strukturu, počet pracovních míst, pracovní profily jednotlivých pracovních pozic, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců na

¹⁶ §11 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

¹⁷ § 302 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

¹⁸ § 99 zákona č. 108/2006 Sb., zákon o sociálních službách

¹⁹ Vyhláška MPSV č 505/2006 Sb., příloha 2

těchto pozicích. Organizační struktura a počty zaměstnanců musí být přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě, počtu a potřebám osob, kterým je sociální služba poskytována. Dále musí poskytovatel písemně zpracovávat organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců. Ze struktury musí být zřejmé vztahy podřízenosti jednotlivých pozic a pracovních týmů.

Součástí tohoto standardu je také požadavek na písemné zpracování vnitřních pravidel pro přijímání a zaškolování zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovněprávním vztahu s poskytovatelem. Jsou-li stanovena kritéria postupu při přijímání a zaškolení nových zaměstnanců, je výsledkem rychlé a efektivní využití zaměstnance pro plnění úkolů organizace, zorientování zaměstnance v organizaci, jeho adaptace a rozvinutí jeho kompetencí. Obdobná pravidla se požadují pro osoby mimo pracovněprávní vztah, což u poskytovatele sociálních služeb mohou být například dobrovolníci, praktikanti, apod. V případě, že pro poskytovatele vykonávají činnost tyto další osoby, je požadováno písemné zpracování vnitřních pravidel jejich působení při poskytování sociálních služeb a podle těchto pravidel se postupuje. Dle Sokola a Trefilové²⁰ i tyto osoby potřebují pro svou činnost odpovídající podmínky, tzn. řádné zaškolení, bezpečnost při práci, poučení o podmínkách práce, apod. Od organizace se vyžaduje, aby podle těchto pravidel postupovala a vedla evidenci o působení dobrovolníků a praktikantů, případně dalších spolupracujících osob.

Profesní rozvoj zaměstnanců je nejen požadavkem standardů kvality, ale i zájmem organizace a samotných zaměstnanců. Práce v sociálních službách je náročná nejen z hlediska setkávání se s osudy a problémy uživatelů služby, ale i z hlediska psychické a fyzické zátěže. Pracovníci v mnoha situacích balancují s nejistotou, zda jimi odváděná práce je odpovídající požadavkům uživatelů služby, zaměstnavatele, společnosti. Z tohoto pohledu jim možnost dalšího vzdělávání a rozvoje přináší ujištění, že svou práci odvádějí na patřičné úrovni, případně získávají přehled o dalších metodách a přístupech v práci s uživateli služby. Personální standard profesní rozvoj zaměstnanců požaduje, aby poskytovatel písemně zpracoval pravidla pro pravidelné hodnocení

²⁰ SOKOL, R. a V. TREFILOVÁ. *Sociální pracovník v rezidenčních zařízeních sociálních služeb*. Praha: ASPI, 2008. 444 s. ISBN 978-80-7357-316-4, s. 272

zaměstnanců, která obsahují zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace. Hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat podle jasně stanovených pravidel, v pravidelném intervalu, s možností zaměstnance získat od hodnotícího pracovníka zdůvodnění hodnocení a mít možnost se k hodnocení vyjádřit, aniž by zaměstnanci z jeho vyjádření plynuly nějaké důsledky. Hodnocení zaměstnanců by nemělo mít subjektivní povahu, nýbrž být v souladu s posláním, cíli a prioritami organizace a osobních cílů uživatelů služby.

Poskytovatel v rámci profesního rozvoje zaměstnanců písemně zpracovává program dalšího vzdělávání zaměstnanců. Nezbytným požadavkem pro kvalitní poskytování sociálních služeb je proces celoživotního vzdělávání zaměstnanců. Důvodem je rychlé zastarávání metod, postupů a přístupů, měnící se potřeby uživatelů služby, ale také měnící se plány osobního rozvoje zaměstnanců.

Neméně důležitým požadavkem je písemné zpracování vnitřních pravidel pro systém výměny informací mezi zaměstnanci. Při poskytování služby se zejména v pobytových zařízeních sociální péče podílí různé týmy odborných pracovníků, pracovníci v sociálních službách, zdravotničtí pracovníci, sociální pracovníci, aktivizační pracovníci, případně další. Transparentní a přesný přenos informací je zárukou pro jednotný postup a spolupráci pracovníků při naplňování osobních cílů uživatelů služby.

Profesní rozvoj pracovníků nepředpokládá jen vzdělávací a hodnotící aktivity, ale také možnosti oceňování zaměstnanců. Standard požaduje od poskytovatele mít písemně zpracována pravidla pro systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců. Tento požadavek souvisí s hodnocením pracovníků, kdy by měl být pomocí pohyblivé složky mzdy rozlišen výkon výborného pracovníka od výkonu pracovníka průměrného nebo podprůměrného. Oceňování se však týká také morálního ohodnocení odvedené práce. Motivací k lepším výkonům pracovníků může být třeba pochvala, možnost dalšího pracovního růstu, pocit zodpovědnosti nebo dobré pracovní podmínky. Možnosti morálního oceňování zaměstnanců budou rozvedeny ještě v dalších kapitolách.

V neposlední řadě je požadavkem standardu profesního rozvoje pracovníků také zajištění podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka. Dle Krutilové a kol.²¹ *„podpora nezávislých odborníků přináší do organizace vhled, větší profesionalizaci, emoční podporu pracovníkům a předcházení případnému porušování práv uživatelů“*. Nezávislý odborník může být supervizor, se kterým pracovníci diskutují profesní dilemata vznikající při každodenní činnosti, konfliktní situace mezi pracovníkem a klientem, pracovníkem a pracovníkem nebo týmy. Ale může to být i jakýkoli jiný odborník dle problematiky k projednání, který není denně přítomen na pracovišti a vidí věci z jiných úhlů pohledu. V praxi jsou většinou poskytovány konzultace individuální, týmové nebo manažerské. Poskytování takovéto podpory je opět v zájmu poskytovatele jako prevence syndromu vyhoření pracovníků pomáhajících profesí.

²¹ KRUTILOVÁ, D. at al. *Sociální služby. Tvorba a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*. Tábor: Abena, 2008. 223 s. ISBN 978-80-254-3427-7, s. 191

2 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI POSKYTUJÍCÍ SLUŽBY SOCIÁLNÍ PÉČE

Organizace poskytující sociální služby se stejně jako organizace ziskového sektoru zabývají otázkou, jak motivovat pracovníky k tomu, aby podávali trvale vysoký pracovní výkon, co může organizace udělat pro to, aby pracovníci vynakládali své úsilí pro naplňování cílů organizace a zároveň pro uspokojování jejich vlastních potřeb. Vrcholem tohoto snažení je stav, kdy výsledky práce pracovníků organizace převyšují náklady, jež musela organizace na její zajištění vynaložit. Motivovaný pracovník je pro organizaci jistotou že bude ochoten a schopen podávat vysoký výkon, participovat na splnění cílů organizace, doučit se dovednostem, které jsou pro danou pozici potřebné, reflektovat požadavky na zkvalitňování a zefektivňování vykonávané práce. Zároveň motivovaný pracovník znamená pro organizaci uspořené náklady za důsledky fluktuace, zaškolování nových pracovníků, ale také čas a energii vedoucích pracovníků vynaložených při řešení nedostatečného pracovního výkonu.

2.1 Proces motivace

Motivace pracovníků vychází z uspokojování individuálních potřeb lidí, jejich očekávání, cílů a kroků, které jsou schopni a ochotni k dosažení cíle a tedy k uspokojení své potřeby podniknout. Do určité míry je každý člověk vnitřně motivován k uspokojování svých potřeb a schopen samostatně podnikat kroky k dosažení svých cílů, nicméně většina lidí potřebuje v různé míře i motivaci vnější. Zde se nabízí prostor pro vytváření systému motivačních procesů v rámci organizace. Dle Armstronga²² hlavní úlohu při motivaci pracovníků v organizaci sehrávají

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 220

manažeři, jejichž úkolem je využívat své dovednosti motivovat pracovníky tak, aby byli schopni ze sebe vydávat to nejlepší, při současném vhodném využívání motivačních nástrojů nabízených organizací. Nezbytnou podmínkou pro naplňování tohoto úkolu manažerů je správné pochopení procesu motivace a přehled o tom, jaké typy motivace existují.

Herzberg a kol.²³ rozpracovali dva typy motivace:

- *„Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo a by se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.*
- *Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např., zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika.“*

Rozdíl mezi vnějšími a vnitřními motivátory spočívá v účinnosti, přičemž vnitřní motivátory mají hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož jsou součástí jedince a nikoli něco aplikovaného zvnějšku.

Problematiku motivace pracovníků v sociálních službách rozpracovává Tichá²⁴, která ve své práci poukazuje na jedné straně na odůvodnění nedostatku motivačních faktorů v organizacích poskytujících sociální služby nedostatkem financí způsobeným zátěží v podobě snižování stavů pracovníků a omezování rozpočtů organizací, na straně druhé výsledky výzkumu, z něhož vyplynula nezávislost pracovního výkonu na množství peněz ve službách. Dotazováním mezi řadovými pracovníky bylo zjištěno, že pracovníci v sociálních službách vykazují jiná očekávání než pracovníci v organizacích

²³ In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 221

²⁴ TICHÁ, M. *Motivace a motivování v sociálních službách*. *Sociální služby*. 2013, 15 (2), s. 20-25. ISSN 1803-348, s. 20

ziskového sektoru. Pomáhající profese více než finanční motivátory oceňují harmonické pracovní prostředí, uznání a dobré vzájemné vztahy. Mimoto Tichá²⁵ poukazuje na skutečnost, že manažerské pozice v sociálních službách často zastávají vysokoškolsky vzdělaní odborníci na sociální problematiku, nicméně s nedostatečným či chybějícím manažerským vzděláním, v důsledku čehož dochází k rozporu mezi empatickým přístupem nadřízeného ke svým podřízeným a potřebě přímého vedení, rozhodování, delegování a sankcionování nežádoucích jevů.

2.1 Zdroje pracovní motivace

Při hledání forem pracovní motivace zaměstnanců v sociálních službách je nutné si uvědomit, že každý pracovník je individuální bytost, která vyznává jiné hodnoty, je ovlivněna určitým způsobem výchovy, žije v určitém společenském prostředí, má různou míru potřeby pomáhat a má nějakou představu o např. hmotném zajištění rodiny a své společenské pozici. Senyucel²⁶ konstatuje, že pokud porozumíme motivačním procesům a tomu, co zaměstnance motivuje, můžeme ovlivnit chování zaměstnanců. Aby byl nastavený systém motivace efektivní, je potřeba si všimnout, které faktory na konkrétního zaměstnance motivačně působí.

Rámcově rozděluje zdroje pracovní motivace Urban²⁷ do čtyř základních skupin:

- *„motivace založená na zajímavosti práce, možnosti uplatnit vlastní schopnosti, dosáhnout určitého výsledku nebo překonat překážky (vnitřní motivace),*
- *motivace spočívající na získání finanční odměny (vnější motivace),*

²⁵ TICHÁ, M. *Motivace a motivování v sociálních službách. Sociální služby. 2013, 15 (2), s. 20-25. ISSN 1803-348, s. 22*

²⁶ SENYUCCEL, Z. *Managing the Human Resource in the 21st century. London: Ventus Publishing 2009, 77 s. ISBN 978-87-7681-468-7*

²⁷ URBAN, J. *Jak úspěšně motivovat. Práce a mzda. 2008/7 [online]. ©2008 [cit. 2015-12-27]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>*

- *motivace založená na osobní pověsti či odborné reputaci,*
- *motivace spočívající na společenském poslání práce“*

Podstatné k nastavení vhodného motivačního systému je dle Urbana²⁸ vysledovat vnímavost pracovníka k jednotlivým zdrojům. Pracovník, kterému práce přináší potěšení, radost, rád hovoří o úkolech, které ho zaujmou, je ochoten na nich pracovat i přesčas a naopak se vyhýbá úkolům, které ho nebaví, je typický pro použití vnitřních motivačních nástrojů, kterými jsou například přidělování tvůrčích a zajímavých úkolů, vyžadujících kreativitu a osobní schopnosti, zkušenosti, samostatnou práci. Demotivačně naopak působí nadměrná kontrola, případně přidělování nekvalifikovaných úkolů.

Podobný přístup je vhodný i u pracovníků, jež preferují výzvu, dosahování náročných cílů nebo překonávání překážek. Tito pracovníci se většinou neohlíží na hodnocení svého okolí, ale potřebují uspět sami před sebou, dosáhnout svých vytyčených výsledků práce.

Naopak pracovníci, jejichž prvotním zájmem je finanční odměna, zaměstnanecké výhody, benefity, apod., preferují jasné informace o tom, jaké výhody jim za jaký výsledek práce navíc přinese, uvítají např. formu finanční odměny k tarifnímu platu.

Jiný přístup očekávají pracovníci, kteří se orientují na odbornou a osobní pověst, názor, který si o nich okolí vytváří. Tito zaměstnanci si zakládají na celkové odborné reputaci a vykazují snahu získat za svou práci chválu a uznání. Odpovídající odměnou jim za vykonanou práci je pochvala, uznání a veřejná prestiž. Potřebují mít jasnou představu o tom, proč danou práci vykonávají a jejich výkonnost přímo roste s významem zadané práce a vírou v její smysl. Kritika takovýchto pracovníků by neměla mít veřejný charakter.

Motivace pracovníků v sociálních službách se obecně opírá o hlubší smysl vykonávané práce s vysokým důrazem na dodržování profesních a etických zásad. Proto

²⁸ URBAN, J. *Jak úspěšně motivovat. Práce a mzda. 2008/7 [online]. ©2008 [cit. 2015-12-27]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>*

je v organizacích poskytujících sociální služby důležité mít jasně definovány poslání a cíle organizace, mít jasně nastavená pravidla předávání informací v organizaci a posilovat společenský význam jejich práce.

Systém komplexní péče o všestranný rozvoj motivace zaměstnanců zahrnuje dle Bartáka²⁹ následující úkony:

- všestranné rozvíjení firemního potenciálu prostřednictvím sdílení, uplatňování a rozvoje filosofie firmy, její vize, morálního kodexu, strategie, hodnot, struktur, apod.,
- zjišťování spokojenosti zaměstnanců formou průzkumu i neformální zpětnou vazbou,
- specifikaci motivačních podnětů,
- vytvoření motivačního systému,
- uplatňování metod efektivní týmové spolupráce,
- tvorbu motivačních programů,
- aplikaci motivačních nástrojů (finanční i nefinanční odměňování),
- systém hodnocení, podávání návrhů, modifikací nastavených postupů.

„Motivace pracovníka, jeho chování, a jednání, vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jako aktivitu, iniciativu, zainteresovanost na výsledcích, tedy jeho energetizaci vyjadřující využití a další rozvíjení jeho potenciálu ve prospěch organizace.“³⁰

Častým důvodem nefunkčnosti motivačních programů v organizacích poskytujících sociální služby je dle Tiché³¹ skutečnost, že motivační program nevytváří sama organizace na základě potřeb svých zaměstnanců, nýbrž jde ve většině případů

²⁹ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: UJAK, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4, s. 66

³⁰ *Tamtéž*, s. 65

³¹ TICHÁ, M. *Motivace a motivování v sociálních službách*. *Sociální služby*. 2013, 15 (2), s. 20-25. ISSN 1803-348, s. 22

o převzaté, kopírované, obecné programy jiných organizací. Každá organizace má jiné podmínky, ať už finanční, prostorové, technické, personální, aj., v nichž pracovníci pracují a z nichž by měly motivační programy vycházet. Je zapotřebí stanovit v organizaci jasný a ucelený systém pravidel pro využití motivačních nástrojů.

2.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců v sociálních službách je poměrně striktně dáno tarifními platovými tabulkami a pevně daným systémem pracovních míst, zejména v organizacích zřizovaných státem, územními samosprávnými celky nebo organizačními složkami státu. Nicméně ani organizace nestátní nemají v tomto směru výhodnější pozici. Jejich možnosti jsou vázány na dotační a projektové tituly. Oba typy organizací se z těchto důvodů potýkají s nedostatečným personálním zajištěním a s tím související neschopností pružně reagovat na rychle se měnící podmínky. Ač jsou zaměstnanci v pomáhajících profesích převážně motivováni touhou pomáhat, být potřební, dělat smysluplnou práci, je i pro ně odpovídající odměňování důležité a nezbytné. Formou kompenzace nedostatečného finančního ohodnocení může být právě systém nefinančních forem odměny za práci.

S přihlédnutím k výše uvedenému hovoří Matoušek³² o základních principech odměňování v oblasti sociální práce:

- i přes ekonomické překážky by měl být systém odměňování v každé organizaci motivující nejen výší odměny, ale i tím, zda je odměna srovnatelná s odměnami v jiných, podobných organizacích a zda pružně reaguje na pracovní výsledky daného pracovníka,
- nastavený systém odměňování by měl být spravedlivý,
- měl by být založen na principech jasných a srozumitelných všem zaměstnancům,
- odměňování může mít různé formy dle možností a zvyklostí organizace (např. přímé, nepřímé, naturálie, sociální výhody, apod.)

³² MATOUŠEK, O. at al. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. 384 s. ISBN 80-7178-548-2, s. 344

Účel odměňování Šikýř³³ definuje jako spravedlivé ocenění skutečného výkonu zaměstnance a efektivní stimulaci zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Mezi peněžní formy můžeme zahrnout mzdu, plat, odměnu z dohod o provedení práce a pracovní činnosti, jednorázové mimořádné odměny, třináctý plat.

Neformálními formami odměňování pak mohou být pochvaly, příležitosti k odbornému rozvoji, funkční postup, motivující pracovní úkoly, zvelebování pracovního prostředí, upravené pracovní režimy, zaměstnanecké výhody, pozitivní pracovní atmosféra a vztahy, partnerský styl řízení, zdokonalování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, užitečné pracovní výhody, apod.

Systém odměňování zaměstnanců za práci je upraven Zákoníkem práce a prováděcími právními předpisy. Zákoník práce³⁴ rozlišuje mzdu, plat a odměnu z dohod. Platem jsou odměňováni zaměstnanci zaměstnavatelů ve veřejných službách a správě, jejichž činnost je zcela nebo převážně financována z veřejných zdrojů. Pro tento systém odměňování jsou stanovena závazná pravidla, od nichž se nelze odchýlit. Všichni ostatní zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům mzdu, jež je v zákoníku práce definována jen obecně a to formou práva na minimální mzdu, příplatky za práci přesčas, ve svátek, sobotu a neděli, noční práci, práci ve ztíženém pracovním prostředí, apod. Mimo Zákoníkem práce definované situace je stanovení výše mzdy na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem s tím, že za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody.³⁵ Diferencovat mzdu je možné na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Jiná kritéria diferenciací nejsou přípustná.

³³ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2, s. 124

³⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, §109

³⁵ Zákon č. 262/2003 Sb., Zákoník práce, §110

Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání, praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce, složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, organizační a řídicí náročnosti, míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, fyzické, duševní a smyslové zátěže a působení negativních vlivů práce.

Pracovní podmínky se posuzují podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, škodlivosti nebo obtížnosti dané působením negativních vlivů pracovního prostředí, rizikovosti pracovního prostředí.

Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality.

„V některých případech se mzda také odvozuje od délky zaměstnání v podniku, tzv. princip seniority. Tento přístup je problematický z hlediska motivace k výkonu, může však být účinný jako stabilizační faktor.“³⁶

Doplňkovou formou mzdy je osobní ohodnocení, které stanovuje vedoucí pracovník na základě systematického hodnocení zaměstnance. Smyslem osobního ohodnocení je stimulovat a motivovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.³⁷

Zaměstnanecké výhody jsou další formou odměňování zaměstnanců a zároveň nástrojem ke zvýšení atraktivnosti zaměstnání. Druh a způsob poskytování zaměstnaneckých výhod se liší organizací od organizace a také v odborné literatuře se objevují různé způsoby členění. Např. Koubek³⁸ používá následující členění:

³⁶ ŠAMONIL, V. *Úvod do studia personalistiky*. Praha: VŠ J. A. Komenského s.r.o., 2003. 71 s. ISBN 80-86723-02-X, s. 44

³⁷ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2, s. 134

³⁸ *Tamtéž*

- zaměstnanecké výhody sociální povahy, zahrnující např. příspěvek na pojištění, zaměstnanecké půjčky, příspěvek na dovolenou, sport, kulturu, apod.
- zaměstnanecké výhody související s prací, zahrnující např. stravování, poskytování pitného režimu, dopravy, ubytování, příspěvku na vzdělávání, apod.
- zaměstnanecké výhody spojené s postavením v organizaci, např. služební automobil, podnikový byt, nadstandartní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon, notebook, apod.

Podmínky a druh zaměstnaneckých výhod lze upravit smluvně, ať už formou kolektivní smlouvy či pracovní smlouvy, nebo ošetřit vnitřním předpisem či směrnicí, což je způsob v sociálních službách obvyklejší. Z pohledu případných změn či úprav v poskytování zaměstnaneckých výhod je tento způsob také flexibilnější, neboť tyto vnitropodnikové předpisy většinou podléhají každoroční revizi, zatímco úprava smluv je úkon komplikovanější, podléhající určitému konsensu zúčastněných stran.

Formu poskytování zaměstnaneckých výhod rozlišuje Barták³⁹ na dva způsoby. Převážná většina organizací využívá formu plošného poskytování zaměstnaneckých výhod, tedy výhody získává zaměstnanec z titulu příslušnosti k dané organizaci. V menším měřítku je pak využívána forma poskytování zaměstnaneckých výhod vázaná na podávání nadstandartního pracovního výkonu, zvláštních zásluh, např. inovačními návrhy, úspěšným řešením pracovních problémů, apod. Tento systém je nazýván Cafeteria systémem a spočívá v přidělování kreditů za nadstandartní výkony, za jejichž využití si zaměstnanec může vybrat dle vlastních preferencí z různých typů výhod nabízených zaměstnavatelem.

V organizacích poskytujících sociální služby je Cafeteria systém spíše výjimkou a přestože je plošná forma poskytování zaměstnaneckých výhod využívána, její rozmanitost omezují nedostatečné finanční prostředky na tento účel určené.

³⁹ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: UJAK, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4, s. 66

2.4 Vztah motivace, spokojenosti s prací a výkonem zaměstnanců

Motivace a odměňování pracovníků v organizaci do určité míry souvisí také s jejich spokojeností s prací a podávaným výkonem. Tato míra však není absolutní. Každý jednotlivý zaměstnanec vstupuje do pracovního procesu s individuálními představami o vykonávané práci, individuálními očekáváními a individuální ochotou osobního nasazení při dosahování pracovních výsledků. Vnitřní rovinu doplňuje Buriánek⁴⁰ o obsah a zajímavost práce, možnost využití kvalifikace a dovedností, odpovědnost, samostatnost, výhled na pracovní postup. Neméně důležité jsou vnější faktory ovlivňující spokojenost zaměstnance s vykonávanou prací, např. pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, podnětnost práce a v neposlední řadě ocenění odvedené práce, ať už ve formě uznání vedoucího pracovníka nebo ocenění finanční.

Téma vztahu motivace, spokojenosti s prací a výkonu zaměstnanců rozpracovává ve své práci Armstrong⁴¹, který poukazuje na dvě roviny. V první vychází z výzkumů Purcella a kol., na jejichž zjištěních demonstruje závislost profiremního chování a tím i rostoucí úspěšnosti firmy na vhodné motivaci pracovníků, jejich oddanosti firmě a vysoké míře pracovního uspokojení. Hlavními uspokojujícími faktory zjištěnými zmíněným výzkumem jsou příležitost ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmovost, podnětnost a náročnost vykonávané práce. V druhé rovině zmiňuje všeobecné přesvědčení o zvýšeném pracovním výkonu vycházejícím z pracovní spokojenosti, které však výzkumy provedené Brayfieldem a Crockettem v šedesátých letech a následně Vroomem v roce 1964 nepotvrdily. Armstrong na základě těchto dvou výstupů tedy konstatuje, že: *„spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Mohou být dokonce spokojenější, když jsou pak odměňováni*

⁴⁰ BURLÁNEK, J. Sociologie. 2. vyd. Praha: Fortuna, 2003. 128 s. ISBN 80-7168-754-5, s. 90

⁴¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 228

odměnami přicházejícími zvnějšku nebo vnitřně pociťovanými odměnami souvisejícími s pocitem úspěšnosti. To naznačuje, že zlepšení výkonu lze dosáhnout, poskytneme-li pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme-li, že budou mít znalosti a dovednosti, k tomuto výkonu potřebné, a budeme-li je za dobrou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Lze také říci, že někteří lidé mohou být sami o sobě spokojeni se svou prací, ale nebudou nijak inspirováni k tomu, aby pracovali pilněji nebo lépe.“⁴²

Z jiného úhlu pohledu lze spokojenost s prací chápat také jako momentální stav, vyjadřující spokojenost s určitou situací nebo situační reakci vyplývající z osobnostních dispozic. Dle Farkové⁴³ se trvale vyšší nespokojeností vyznačují lidé se sklonem k úzkostným reakcím, lidé, u kterých přetrvává negativní očekávání nebo lidé emočně nevyrovnaní. Takováto osobnostní dispozice se pak zákonitě musí projevit i v přístupu k práci a v pracovním výkonu. Pokud pracovník již od počátku přistupuje ke splnění pracovního úkolu s očekáváním, že se nepodaří splnit zadání v požadované kvalitě, se strachem z neúspěchu nebo bez přesvědčení o smysluplnosti vykonávané práce, neinvestuje do splnění zadaného úkolu dostatečné úsilí a energii, což se samozřejmě odrazí na výsledku. Kruh se uzavře nespokojeností z nedostatečným výsledkem práce.

V pomáhajících profesích by důvodem k uspokojení z práce mimo výše uvedené mohl být a často také je fakt, že pracovník je užitečný potřebnému. Pomáhající profese zvažují smysluplnost a důležitost prováděné práce méně často než ostatní profese, neboť uznání, poděkování nebo pochvaly se těmto pracovníkům dostává poměrně pravidelně. Na druhou stranu o to závažnější bývá frustrace z nepovedené práce, neúspěšné intervence nebo kritiky ze strany příjemce pomoci, případně nadřízeného. Pracovník je většinou přesvědčen o tom, že svou práci vykonává dle nejlepšího vědomí, což ne vždy musí být v souladu s očekáváním druhé strany.

Pomáhající pracovníci také disponují poměrně silnou mocenskou pozicí vůči objektu svého působení. Zatímco v nepomáhajících profesích je moc spojena s určitým profesním postupem a postavením, získaném na základě podávání vysokých výkonů,

⁴² *Tamtéž*, s. 229

⁴³ FARKOVÁ, M. *Dospělost a její variabilita*. Praha: Grada, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2480-5, s. 53

v pomáhajících profesích tímto atributem disponují všichni pracovníci. Zde se nabízí otázka, do jaké míry je motivace pomáhajících pracovníků založena na potřebě pomáhat a do jaké míry převládá potřeba uplatnění určité mocenské pozice⁴⁴. Moc je v práci pomáhajících pracovníků na jedné straně silným motivátorem a uspokojujícím faktorem, na druhé straně úskalím a nebezpečím vyplývajícím z rizika jejího neuváženého použití v neprospěch objektu působení. Najít správný poměr mezi uplatněním moci a pracovním uspokojením může pomáhajícím pracovníkům pomoci nalézt právě sebezkušenost, supervize a vzdělávání.

⁴⁴ GUGGENBÜHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2007. 113 s. ISBN 978-80-7367-302-4, s. 14

3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI POSKYTUJÍCÍ SLUŽBY SOCIÁLNÍ PÉČE

„Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti, znalosti, dovednosti a chování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“⁴⁵

Každá organizace, tedy i organizace poskytující sociální služby, ve svém vlastním zájmu vytváří prostor pro rozvoj svých zaměstnanců tak, aby byli schopni reagovat na změny a tím zajišťovat trvalou konkurenceschopnost své organizace. K tomu jim poskytuje prostor, prostředky a podporu vedoucích pracovníků, což by mělo být dle Vetešky a Tureckiové⁴⁶ vnímáno nikoli jako nákladová položka, ale jako investice do rozvoje organizace prostřednictvím rozvoje jejích pracovníků.

Péče organizace o odborný rozvoj zaměstnance začíná již nástupem nového zaměstnance na pracovní pozici. Zaměstnanec přichází s určitým portfoliem znalostí, dovedností a zkušeností a ty je potřeba zmapovat, s ohledem na potřeby organizace a identifikovat oblasti, v nichž je zaměstnance potřeba dále vzdělávat. Šamonil⁴⁷ dělí tento proces do několika fází:

- Identifikace potřeb,
- zpracování projektu,
- realizace aktivit,
- hodnocení účinnosti.

⁴⁵ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2, s. 146

⁴⁶ VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9, s. 13

⁴⁷ ŠAMONIL, V. *Úvod do studia personalistiky*. Praha: VŠ J. A. Komenského s.r.o., 2003. 71 s. ISBN 80-86723-02-X, s. 44

Důležitým aspektem v procesu vzdělávání zaměstnance je jeho vnitřní motivace ke vzdělávání. Zaměstnanec musí považovat rozvíjení svých znalostí, dovedností a schopností za přínos pro svůj profesní rozvoj, musí ve vzdělávání nalézt uspokojení svých potřeb a považovat ho za užitečné.

Armstrong⁴⁸ zdůrazňuje potřebu definování cíle vzdělávání. Cíl by měl být pro zaměstnance přijatelný, dosažitelný a umožnit vzdělávanému průběžně zhodnocovat výsledky a pokroky vzdělávání. Nejefektivnější je, pokud si vzdělávaný stanoví svůj vlastní cíl samostatně, při zajištění potřebné podpory. Stanovený cíl musí být jasný a dosažení cíle by mělo být ohodnoceno tak, aby byl zaměstnanec motivován k dalšímu rozvoji.

Vzhledem k tomu, že délka profesního života se postupně prodlužuje, výrazně rychleji než v minulosti se mění využívané technologie a postupy práce, a člověk několikrát za pracovní éru změní zaměstnání, je celoživotní vzdělávání nezbytnou podmínkou pro jeho osobní i společenskou prosperitu⁴⁹. Na tuto tendenci bylo nutno reagovat i z hlediska obecného, tedy hledáním ideální formy a struktury vzdělávacího systému. Úlohou formálního vzdělávání v současnosti je připravit studenty tak, aby získali všeobecné kompetence, na něž mohou navázat odborným celoživotním vzděláváním dle momentální potřeby a situace.

Povinnost dalšího vzdělávání je v některých profesích vymezena legislativně. Vzdělávání pracovníků v sociálních službách je jednou z takto vymezených profesí. Konkrétně vzdělávání pracovníků v sociálních službách upravuje Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Dle údajů MPSV⁵⁰ pracuje v sociálních službách téměř 56 000 pracovníků, což představuje přibližně 1,2% zaměstnaných v České republice. Z celkového počtu pracovníků v sociálních službách připadá na služby sociální péče

⁴⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 463

⁴⁹ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5, s. 158

⁵⁰ MPSV. *Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvků na péči*. [online]. © 2010 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_ss.pdf

65% pracovníků a konkrétně v domovech pro seniory je zaměstnáno téměř 38 000 pracovníků. Pracovníků přímo poskytujících služby, tzn. pracovníků, kteří jsou v každodenním kontaktu s uživateli služeb z celkového počtu pracovníků v sociálních službách je 46 %, zdravotních pracovníků 13%, sociálních pracovníků 7,5% a pracovníků zajišťujících chod organizací po ekonomické a technické stránce je 31%.

Zákon o sociálních službách vymezuje požadavky na kvalifikaci u pracovníků přímo pracujících s uživateli služby. Tito pracovníci jsou zákonem rozděleni do pěti skupin a to sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, zdravotničtí pracovníci, pedagogičtí pracovníci a další odborní pracovníci přímo poskytující sociální služby.

Sociální pracovníci v zařízeních sociální péče zajišťují sociální šetření, zabezpečují sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost, sociální rehabilitaci a další odborné činnosti. Předpokladem pro výkon povolání sociálního pracovníka je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost. Odbornou způsobilost sociální pracovníci získají studiem na vyšší odborné škole v oborech zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální a humanitní práci, sociálněprávní činnost a sociální činnost. Další možností je vzdělání vysokoškolské a to v bakalářském nebo magisterském studijním programu zaměřeným na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči nebo speciální pedagogiku. Pro pracovníky, kteří mají ukončené vysokoškolské vzdělání v jiném než uvedeném studijním programu je podmínkou pro výkon práce sociálního pracovníka pět let praxe v oboru a absolvování odborného kurzu v rozsahu 200 hodin. Dále má sociální pracovník povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Formou dalšího vzdělávání sociálních pracovníků je účast na specializačním vzdělávání zajišťovaném vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu sociálního pracovníka, dále účastí na akreditovaných vzdělávacích kurzech, odborných stážích v zařízeních sociálních služeb

a účastí na školicích akcích. Další vzdělávání musí být prokazatelně doloženo osvědčením, vydaným vzdělávacím zařízením, které další vzdělávání pořádalo.⁵¹

Pracovník v sociálních službách vykonává přímou péči o uživatele v zařízeních sociální péče. Konkrétně provádí s uživatelem nácvik jednoduchých každodenních činností, zejména pomoc při osobní hygieně, oblékání, manipulaci s přístroji, pomůckami, prádlem, udržování čistoty a osobní hygieny, podporu soběstačnosti, posilování životní aktivizace, vytváření základních sociálních a společenských kontaktů a uspokojování psychosociálních potřeb. Mimo tyto základní činnosti mohou pracovníci v sociálních službách provádět základní výchovnou nepedagogickou činnost spočívající v prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků, působit na vytváření a rozvíjení pracovních návyků, manuální zručnosti a pracovní aktivity, provádění volnočasových aktivit zaměřených na rozvíjení osobnosti, zájmů, znalostí a tvořivých schopností formou výtvarné, hudební a pohybové výchovy, zabezpečování zájmové a kulturní činnosti a provádění osobní asistence. Podmínkou pro výkon činnosti pracovníka v sociálních službách je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost, a odborná způsobilost. Odbornou způsobilostí pracovníka v sociálních službách se rozumí základní nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu (kurz není nutné vyžadovat u pracovníků, kteří získali způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetrovatel nebo ergoterapeut⁵²). Kvalifikační kurz si může pracovník v sociálních službách doplnit ve lhůtě až 18 měsíců ode dne zahájení činnosti pracovníka v sociálních službách. Do splnění této podmínky pracovník vykonává činnost pod dohledem jiného odborně způsobilého pracovníka v sociálních službách. Získání odborné způsobilosti pracovník dokládá osvědčením vydaným vzdělávacím zařízením pořádajícím vzdělávání. Stejně jako sociální pracovníci, mají pracovníci v sociálních službách předepsanou povinnost dalšího vzdělávání formou akreditovaných vzdělávacích kurzů, odborných stáží v zařízení sociálních služeb nebo formou školicích akcí a to v rozsahu minimálně 24 hodin ročně.

⁵¹ MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7357-738-4, s. 193-194

⁵² § č. 116, zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

Požadavek na celoživotní vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách je nezbytný z několika důvodů. Jednak je zde rostoucí požadavek společnosti na profesionalitu pracovníka, kvalitu jím poskytovaných služeb a úroveň přístupu k uživatelům služeb a jejich problémům. Na druhé straně zde působí hodnota vlastního vnímání kompetence v náročných situacích, složitých na volbu postupu, přístupu pracovníka a adekvátnosti jednání vzhledem k situaci a tím i prevence syndromu vyhoření. V neposlední řadě svou úlohu sehrává také rozvoj oboru, metod a technik sociální péče a tím i nárůst požadavků na výkon těchto profesí, kde je nezbytnou součástí výkonu činnosti samostatnost a schopnost sebeřízení pracovníka.⁵³

Zdravotničtí pracovníci působící v sociálních službách získávají odbornou kvalifikaci podle zákona č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče prostřednictvím studia nejméně tříletého akreditovaného zdravotnického bakalářského studijního oboru pro přípravu všeobecných sester, nebo studiem nejméně tříletého studia v oboru diplomovaná všeobecná sestra na vyšších zdravotnických školách, případně studijního oboru všeobecná sestra na střední zdravotnické škole, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 2003-2004 a absolvování nejméně tříleté praxe v povolání všeobecné sestry. V jiném případě je možné vykonávat povolání pouze pod odborným dohledem pracovníka, který tuto kvalifikaci splňuje. Výkonem profese se rozumí poskytování ošetrovatelské péče, dále spolupráce s lékařem na preventivní lékařské, diagnostické, rehabilitační, neodkladné nebo dispenzární péči. Zdravotnickým pracovníkům zákon také ukládá povinnost celoživotního vzdělávání a to formami specializačního vzdělávání navazujícího na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání zdravotnického pracovníka, účasti na certifikovaných kurzech, inovačních kurzech, odborných stážích v akreditovaných zařízeních, školicích akcích, odborných konferencích, kongresech nebo sympoziích, dále publikační, pedagogickou a vědecko-výzkumnou činností, mimo výkon povolání a samostatným studiem odborné literatury.

⁵³ MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7357-738-4, s. 195

Výstupem celoživotního vzdělávacího systému jsou v případě zdravotnických pracovníků kreditní body, které symbolizují hodnotu cíle vzdělávání. Povinnost prokazovat celoživotní vzdělávání pomocí kreditního systému byla zavedena v roce 2004, kdy zdravotnickým pracovníkům pracujícím bez odborného dohledu vznikla povinnost se registrovat v Registru zdravotnických pracovníků a dokládat vzdělávání předložením osvědčení o získání 40 kreditních bodů vždy za období 10 let výkonu povolání. Při jeho nedoložení zdravotnický pracovník přichází o Osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu a nadále může vykonávat činnost pouze s dohledem jiného odborně způsobilého pracovníka.⁵⁴

Další pracovníci v organizacích poskytujících služby sociální péče, kterými jsou např. ekonomové, účetní, techničtí pracovníci, pracovníci stravovacích, úklidových a dalších podpůrných provozů jsou vzdělávání dle požadavků jejich profese a potřeb organizace.

3.1 Možnosti vzdělávání v Organizaci poskytující služby sociální péče

Profesní rozvoj zaměstnanců v sociálních službách, jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, je jak v zájmu organizace, tak v zájmu samotných pracovníků. Tak jako dává zákon o sociálních službách povinnost celoživotního vzdělávání pracovníkům v sociálních službách a sociálním pracovníkům, dává také prostřednictvím standardů kvality sociálních služeb povinnost poskytovatelům sociálních služeb zajišťovat profesní rozvoj pracovních týmů a jednotlivých pracovníků tak, aby jejich dovednosti a schopnosti umožňovaly splnění veřejných závazků zařízení i osobních cílů uživatelů služby.

Obecně je práce v pomáhajících profesích, mezi které se poskytování sociálních služeb řadí, psychicky i fyzicky velmi náročná. Umožnění profesního rozvoje dává dle

⁵⁴ MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7357-738-4, s. 187-191

Sokola a Trefilové⁵⁵ zaměstnancům jistotu, že svoji práci odvádějí na požadované úrovni a uživatelům služby je poskytována adekvátní pomoc.

Významné formy celoživotního vzdělávání v sociálních službách zpracovává ve své práci Havrdová a Zamykalová⁵⁶ následovně:

- **Doplňkové kvalifikační vzdělávání** – zohledňuje dosavadní profesionální zkušenost pracovníků, vyhodnocuje její kvalitu a doplňuje ji dalšími formami celoživotního vzdělávání tak, aby odpovídala současným kvalifikačním požadavkům pro výkon práce na dané pozici. V organizaci se řídí personálními standardy služeb a interním předpisem poskytovatele, který stanoví kvalifikační požadavky pro realizaci dané služby. Strategii realizace volí poskytovatel služby.
- **Specializační vzdělávání** – představuje užší a hlubší zaměření na požadovanou oblast kvalifikované činnosti. Specializaci lze dosáhnout na základě speciální přípravy organizované buď v rámci studijního programu, nebo na základě akreditovaného vzdělávacího programu realizovaného za tím účelem určeným subjektem.
- **Zdokonalovací vzdělávání** – představuje všechny ostatní druhy programů vzdělávacích aktivit v sociálních službách, které nevede k získání kvalifikace či specializace.

Zdokonalovací vzdělávání dále zahrnuje:

- **Adaptační programy** – organizované zaměstnavatelem v rámci zaškolení nových pracovníků, obsahuje seznámení se s cíli, strukturou, funkcí dané organizace, charakteristickými znaky cílové skupiny uživatelů, používanými metodami práce, etikou organizace.

⁵⁵ SOKOL, R. a V. TREFILOVÁ. *Sociální pracovník v rezidenčních zařízeních sociálních služeb*. Praha: ASPI, 2008. 444 s. ISBN 978-80-7357-316-4, s. 273

⁵⁶ HAVRDOVÁ, Z. a L. ZAMYKALOVÁ. *Profesní struktura a kvalifikační předpoklady pracovníků v sociálních službách*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2001. 113 s. ISBN 80-238-8221-X, s. 47-48

- **Průběžné programy dalšího vzdělávání** – vzdělávání na pracovišti formou kazuistických seminářů, přednášek, supervize, mentoringu, organizovány zaměstnavatelem.
- **Inovační kurzy** – krátkodobé kurzy určené k seznámení se s novými metodami poznatky a přístupy. Organizovány různými institucemi státními i soukromými vzdělávacími subjekty. Jejich zařazení do vzdělávacích plánů zaměstnanců se odvíjí od aktuální potřeby organizace, zaměstnance a nabídky vzdělavatelů.
- **Aktualizační kurzy** – pro kvalifikované pracovníky, kteří delší dobu nevykonávali profesi a chtějí se do ní vrátit (např. po dlouhé pracovní neschopnosti, mateřské a rodičovské dovolené, apod.). Tak jako předchozí organizovány různými institucemi a zařazovány dle aktuální potřeby.
- **Inovační či transformační programy** – využitelné v případě, že má dojít k transformaci služby na jiný druh služby, zavádění nových metod práce, nebo rozšíření služby na základě komunitních plánů kraje či obce. Na realizaci se pak může podílet více subjektů, např. ministerstva, obce, kraje, zřizovatelé, nadace, fondy, apod.

Mimo výše uvedené dále Havrdová a Zamykalová⁵⁷ navrhují na základě návrhů odborné obce program profesního minima pracovníka v sociálních službách, který by zahrnoval základní témata, která by každý pracovník v sociálních službách měl ovládat. Jedná se např. o komunikační techniky, základy krizové intervence, základy týmové práce, specifika práce s osobami zdravotně znevýhodněnými apod.

Ve většině organizací poskytujících služby sociální péče v podstatě k vzdělávání pracovníků ve smyslu získání orientace v základních technikách práce s uživateli dochází, jen to nebývá zformulováno do určitého vzdělávacího programu. Nicméně

⁵⁷ HAVRDOVÁ, Z. a L. ZAMYKALOVÁ. *Profesní struktura a kvalifikační předpoklady pracovníků v sociálních službách*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2001. 113 s. ISBN 80-238-8221-X, s. 49

tento návrh stojí za zvážení i z pohledu zjednodušení a urychlení procesu zapracování nového pracovníka v organizaci.

Ke vzdělávání pracovníků v organizacích poskytujících služby sociální péče lze tak, jako v kterékoli jiné organizaci využít různých forem a metod vzdělávání. Pro základní rozdělení metod vzdělávání lze použít např. výstup Dobeše a Sládkové z projektu Koncept⁵⁸, který byl realizovaný Národním ústavem pro vzdělávání, zaměřený na vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků. V tomto materiálu autoři dělí vzdělávání zaměstnanců na vzdělávání realizované na pracovišti a vzdělávání probíhající mimo pracoviště.

Výhodou vzdělávání realizovaného na pracovišti je časová a finanční úspornost, v případě, že vzdělávání vedou přímo zkušení zaměstnanci organizace, je přínosem také znalost provozu a klientely. Mezi konkrétní metody vzdělávání na pracovišti autoři zahrnují:

- Koučování – podstatou je vedení koučovaného zaměstnance pomocí vhodně volených otázek k tomu, aby našel vlastní postupy, vlastní silné stránky, definoval a dokázal překonávat vlastní bariéry především ve způsobu myšlení a chování. Koučování neřeší příčiny určitého jednání ani nemění osobnost koučovaného, cílem je přivést koučovaného k řešení problému s využitím jeho talentu, nadání, schopností a dovedností. Kouč musí být kvalifikovaný odborník, nicméně kvalifikace na danou odbornost je spíše na překážku vzhledem k tomu, že kouč může mít tendence podávat instrukce, návody k řešení. Tato metoda je vhodná zejména pro vzdělávání vedoucích pracovníků nebo týmu pracovníků s cílem zlepšit jejich fungování nebo vyřešit problém.
- Mentorování – metoda vhodná zejména při zaškolování nových pracovníků spočívá v učení formou vedení, rad, stimulů a usměrňování prostřednictvím

⁵⁸ DOBEŠ, M. a I. SLÁDKOVÁ. *Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v malém a středním podniku*. [online]. © 2013 [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/proc-a-jak-rozvijet-lidske-zdroje-v-malem-a-strednim-podniku>

zkušenějšího pracovníka. Výhodou metody je zejména předávání osvědčených postupů, ale i předávání informace o postupech nevhodných či chybných za účelem vyvarování se. Mentorování rozvíjí jednak mentorovaného, ale i zkušeného pracovníka, který předáváním informací fixuje vědomosti a dovednosti.

- Stínování – podstatou této metody je pozorování zkušeného a nezkušeného pracovníka navzájem. Nejprve pozoruje nezkušený zkušeného při běžném výkonu práce a řešení úkolů, klade otázky, zkouší si jednotlivé postupy. Poté se postup otočí, zkušený pracovník pozoruje nezkušeného a poté mu poskytuje zpětnou vazbu, upozorňuje na možnosti zlepšení. Metoda vhodná pro předání dovedností zkušenějších pracovníků méně zkušeným.
- Instruktaž při výkonu práce – spočívá ve sledování a opakování postupů práce po instruktorovi. Podmínkou pro tuto metodu je trpělivost, pozitivní přístup, schopnost motivovat a dostatečný časový prostor instruktora. Používá se v případě praktického zácviku.
- Rotace práce – používá se tam, kde je potřeba aby pracovník získal přehled o práci jednotlivých týmů v organizaci. Pracovník je na určitou dobu přidělován na jednotlivá pracoviště, poznává specifika různých pracovišť a kontext mezi nimi, získává kontakty. Zároveň se testují jeho schopnosti za účelem nalezení optimálního uplatnění.

Vzdělávání mimo pracoviště je voleno zejména v případě, kdy je potřeba zaměstnance vzdělávat pod vedením profesionálů, kteří ovládají efektivní vzdělávací postupy. Další výhodou je možnost výměny informací a předávání zkušeností s pracovníky z jiných organizací. Při vzdělávání mimo pracoviště se používají následující metody:

- Přednáška – předávání nových informací a poznatků. Nutnou podmínkou je schopnost přednášejícího zaujmout a srozumitelně komunikovat. Pro efektivnější předávání informací se jako doplnění přednášky používají interaktivní metody, které přispívají k udržení pozornosti posluchačů, např. diskuse, prezentace, videospot apod. Využívá se zejména při potřebě předání informací velkému počtu posluchačů.

- **Demonstrování** – metoda, při níž se skupina pracovníků názorně učí určité dovednosti v simulovaných podmínkách. Je formou názorného učení v bezpečném prostředí bez rizika způsobení škod. V sociálních službách hojně využívaná technika, při níž pracovníci zejména nacvičují manipulaci s imobilními uživateli služby.
- **Případová studie** – podrobný popis konkrétního případu, k němuž účastníci připomínají, podávají návrhy řešení a možné výstupy, na základě nichž je hledán nejvhodnější postup řešení problému. Metoda rozvíjí schopnost analytického myšlení, konstruktivní přístup a týmovou spolupráci.
- **Workshop** – seminář, při němž účastníci pracují na předem daném tématu, k němuž aktivně hledají nové přístupy, nová řešení i souvislosti. Použití je vhodné zejména tam, kde je potřeba, aby se zaměstnanci zamýšleli nad určitými problémy a zlepšovali postupy jejich řešení.
- **Simulace** – metoda využívaná zejména tam, kde je potřeba, aby pracovník zvládl náročný úkol, vyžadující přípravu předem.
- **Hraní rolí** – účastníci této metody vzdělávání přebírají určité role dle zadání, snaží se vžít do jejich situace a hledat problematické momenty a jejich řešení. Metoda přispívá zejména k pochopení druhých lidí a jejich jednání v určité situaci. Metoda vyžaduje důkladnou přípravu a jasné zadání úkolu. Používá se zejména tam, kde je potřeba zlepšit schopnost pracovníků reagovat v určitých situacích a ovládat emoce.

Dalšími formami vzdělávání v sociálních službách může být i e-learning, forma vzdělávání prostřednictvím digitálních technologií. Vzhledem ke způsobu předávání vědomostí je pro e-learning v sociálních službách prostor zejména při osvojení si například některých teoretických poznatků jako jsou legislativní východiska, seznámení se s předpisy a metodologií sociální práce, nicméně e-learningových kurzů je již využíváno například při seznámení se s procesem individuálního plánování s uživateli služby. Pracovníci v sociálních službách však převážně preferují osobní techniky vzdělávání se. Jedním z důvodů může být také nízká schopnost těchto pracovníků využívat prostředky digitálních technologií. V neposlední řadě je nutné zmínit také učení se formou sebevzdělávání, které probíhá na základě vnitřní potřeby lidí a je

ovlivňováno osobním zaměřením, zájmy, rodinou, přáteli stejně jako pracovní činností a pracovním prostředím.⁵⁹

3.2 Plánování vzdělávacích akcí

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci probíhá jako neustále se opakující cyklus identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání. Pro identifikaci potřeb a možností vzdělávání máme dle Hroníka⁶⁰ k dispozici dva vstupy. Na jedné straně to jsou individuální potřeby zaměstnance a na straně druhé potřeby organizace. Tyto potřeby je nutné dát do souladu tak, aby potřeba zaměstnance vycházela z pravidelného hodnocení pracovního výkonu a zároveň uspokojovala jeho přání vztažené k pracovnímu výkonu.

Tureckiová⁶¹ výše uvedené doplňuje o požadavek na přípravu, realizaci a vyhodnocování vzdělávání zaměstnance v souladu s „*ideálním (objektivním) profilem pracovního místa nebo pozice, zastávané členem organizace, případně s profilem pozice pro níž se se jednotlivec v rámci svého individuálního rozvoje připravuje*“.

Specifikaci vzdělávacích potřeb je možné vyčíst z disproporce mezi nároky na výkon na určité pracovní pozici v organizaci a skutečnou úroveň znalostí, dovedností a kvalifikace zaměstnance. Tyto disproporce mohou mít podle Šamonila⁶² původ jednak na straně organizace, změna metod práce, změna organizace práce, apod., jednak na straně zaměstnance, chybějící kompetence, nedostatečná znalost nebo kvalifikace.

⁵⁹ DOBEŠ, M. a I. SLÁDKOVÁ. *Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v malém a středním podniku*. [online]. © 2013 [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/proc-a-jak-rozvijet-lidske-zdroje-v-malem-a-strednim-podniku>

⁶⁰ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 135

⁶¹ TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: UJAK, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8, s. 43

⁶² ŠAMONIL, V. *Úvod do studia personalistiky*. Praha: VŠ J. A. Komenského s.r.o., 2003. 71 s. ISBN 80-86723-02-X, s. 53

Předpokladem pro efektivní specifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců organizace tedy je přítomnost popisů a specifikací pracovních míst v interních dokumentech organizace a zároveň dobře nastavený systém pravidelného hodnocení zaměstnanců, jehož součástí je dohoda mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným o potřebách a směru dalšího profesního rozvoje. Součinnost zaměstnance na stanovení vzdělávacího plánu je pro zaměstnance motivující. Zaměstnanec přebírá do určité míry zodpovědnost za svůj další rozvoj, což posiluje jeho zájem o další vzdělávání. Úlohou organizace je vytvářet podmínky a příležitosti zaměstnanci rozvoj umožnit.

Na specifikaci vzdělávacích potřeb plynule navazuje plán dalšího vzdělávání, který dle Šikýře⁶³ obsahuje:

- Cíl vzdělávání definovaný na základě potřeby vzdělávání
- Cílovou skupinu zaměstnanců vyplývající z potřeb vzdělávání jednotlivých zaměstnanců i pracovních týmů
- Metody vzdělávání (vzdělávání na pracovišti, mimo něj, formu vzdělávání)
- Instituci zabezpečující vzdělávání (zaměstnavatel nebo externí dodavatel)
- Lektora vzdělávání (opět může být vlastní nebo externí)
- Místo vzdělávání (v organizaci nebo mimo ni)
- Čas vzdělávání (v pracovní době, mimo pracovní dobu, časový rozsah hodiny, dny)
- Požadavky na materiální a technické vybavení a služby související se vzděláváním (zahrnuje studijní materiály, výpočetní techniku, dopravu, ubytování, stravování a podobně dle zvolené formy, místa a času)
- Metody hodnocení vzdělávání (např. porovnání výsledků vstupních a výstupních testů, monitorování průběhu vzdělávacího programu, kvantifikace přínosů pomocí ekonomických ukazatelů, apod.)
- Náklady vynaložené v souvislosti se vzdělávací aktivitou

⁶³ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2, s. 149

Na plán vzdělávání navazuje jeho samotná realizace zahrnující uzavření kontraktu a dohodnutí podmínek vzdělávací aktivity dle plánu, zajištění materiálního a technického vybavení, zázemí a financování. Realizaci může organizace zajišťovat z vlastních zdrojů nebo využít možnosti outsourcingu. Volba závisí zejména na finančních a personálních možnostech organizace.

3.3 Hodnocení efektivity vzdělávání

Hodnocení vzdělávací aktivity je poslední fází v procesu vzdělávání zaměstnanců organizace. Jeho pojetí a uchopení je značně problematické, neboť ne všechny přínosy vzdělávací aktivity jsou ihned zjevné. Často lze efekty vzdělávání vysledovat až s odstupem času a některé se neprojeví přímo. Také schopnost pracovníků i managementu organizace zhodnotit přínosy vzdělávací aktivity nemusí být dostatečná.

Není neobvyklé, že bezprostředně po realizaci akce cítí účastníci její přínos, ale s odstupem času sklouzávají do zaběhnutých postupů práce, aniž by si to uvědomovali. Belcourt a Wright⁶⁴ uvádějí, že *„po absolvování výcviku je většina účastníků motivována k tomu, aby si nové dovednosti vyzkoušela a aby je používala. Jen 50 až 90 procent z nich je však schopných to udělat. Někteří o to přestanou usilovat, protože jejich pokusy nejsou podporovány. Někteří to po počátečních pokusech vzdají, protože se při aplikacích střetávají s problémy a staré postupy se zdají fungovat lépe a rychleji.“*

Přínosy hodnocení vzdělávací aktivity a argumenty pro vyhodnocování definuje Vodák a Kucharčíková⁶⁵ následovně:

⁶⁴ BELCOURT, M. a P. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2, str. 108

⁶⁵ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 126, upraveno

- Umožňuje manažerům soustředit pozornost na lidské zdroje právě tak, jako se zaměřují na jiné procesy, za něž mají zodpovědnost a zlepšuje vztah mezi účastníky a manažery.
- Přispívá k efektivitě podnikání.
- Podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a cíli organizace.
- Zvyšuje zaměření na cíle vzdělávání a na dosažení cílů pracovních týmů i jednotlivců.
- Ukazuje účastníkům, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky a že vzdělávací aktivity neslouží jen k uvolnění z práce.
- Je prvkem zlepšování výkonnosti svým zaměřením na osobní a rozvojové funkce.
- Pomáhá rozhodovat o tom, které vzdělávací aktivity přispívají ke zvyšování výkonnosti a dosahování cílů.
- Umožňuje odpovědět na otázku, zda je vzdělávání pro daný případ tím nejlepším řešením.
- Stanoví, zda a ve kterých oblastech je možné dosáhnout lepší návratnosti investic.
- Ukazuje, jak dosáhnout téhož výsledku jiným, lepším způsobem.
- Podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních činností.
- Vytváří spolupráci mezi personálním oddělením a managementem.
- Zajišťuje orientaci vzdělávacích a příležitostí pro správné lidi.

K hodnocení vzdělávacích aktivit jsou využívány většinou kombinace různých metod z důvodu zajištění objektivního pohledu na hodnocenou aktivitu. Nejčastější metodou hodnocení vzdělávací aktivity jsou dotazníky spokojenosti účastníků vzdělávání. Tato metoda je využívána bezprostředně po ukončení vzdělávací aktivity a zahrnuje hodnocení užitečnosti a potřebnosti vzdělávací aktivity, schopnosti a působení lektora, kvalitu poskytnutých didaktických materiálů a vhodnost použitých didaktických pomůcek, prostředí a organizační zajištění aktivity. Tuto metodu označuje

Hroník⁶⁶ jako metodu subjektivního hodnocení účastníků a doporučuje ji provádět s krátkým časovým odstupem, nikoli ihned po ukončení vzdělávací aktivity z důvodu eliminace haló efektů. V praxi je však zajištění návratnosti dotazníků s odstupem několika dnů po ukončení vzdělávací aktivity mizivé.

Další metody hodnocení vzdělávací aktivity rozpracovává Kirkpatrick⁶⁷:

- objektivní posouzení míry osvojení poznatků a dovedností formou písemné, ústní, testové nebo praktické zkoušky s hodnocením verbálním (popisem výsledků), ordinálním (pořadí frekventantů) nebo kvantifikovaným (bodové hodnocení, poměr správných odpovědí, apod.).
- pracovní chování účastníka a pracovní výkon buď bezprostředně po ukončení aktivity, nebo s časovým odstupem. Hodnocení je možné provádět přímo účastníkem, jeho nadřízeným, nebo zapojením spolupracovníků (tzv. 360° stupňové hodnocení)
- výkon organizační jednotky, jeho objem a kvalita, bezprostředně po ukončení aktivity nebo s odstupem. Hodnotitelem zde může být nadřízená instance nebo zákazníci
- výkon firmy jako celku z hlediska konečných efektů, kde kritériem může být zisk, snížení počtu stížností na personál, pracovní postupy, apod. Hodnocení provádí vedení organizace, případně za využití externího auditora.

Autor zde poukazuje na problematiku využívání hodnotících metod zejména z hlediska metodologie u posledních tří uváděných metod zejména z důvodu nízké frekvence a zkušeností s jejich používáním.

⁶⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 179

⁶⁷ In ŠAMONIL, V. *Úvod do studia personalistiky*. Praha: VŠ J. A. Komenského s.r.o., 2003. 71 s. ISBN 80-86723-02-X, s. 56

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Řízení a rozvoj zaměstnanců v organizacích poskytujících služby sociální péče leží na bedrech vedoucích pracovníků, kteří, jak vyplývá z poznatků teoretické části této diplomové práce, v převážné většině nedisponují žádným, či minimálním manažerským vzděláním. Většinou jsou to odborníci na problematiku sociální oblasti, případně dalších oblastí s provozováním sociálních služeb souvisejících. Oporu většinou nemohou hledat ani na personálních útvarech organizace, neboť personální práce se v organizacích poskytujících sociální služby zaměřuje převážně na přijímání a propouštění zaměstnanců a řešení mzdové agendy. Tato situace je dána i skutečností, že vzhledem k velikosti organizací a počtu zaměstnanců je část zejména hospodářských pracovních pozic kumulativní, např. náplní práce personalisty je personální agenda, mzdová agenda a zároveň ekonomické řízení a rozpočet organizace. Samotní vedoucí pracovníci se také nezabývají jen řízením zaměstnanců a činnostmi souvisejícími, ale sami jsou i výkonnými zaměstnanci s vlastní náplní práce primárně nevyplývající z požadavku na vedení pracovníků.

Vzdělávání pracovníků v organizacích poskytujících služby sociální péče vychází převážně z legislativně daných požadavků, odlišných dle jednotlivých pracovních pozic a odborností vyskytujících se v dané organizaci. Povinnost a minimální rozsah dalšího vzdělávání na tzv. pomáhajících pozicích je tedy dána, u ostatních pracovníků organizace vyplývá většinou z požadavků organizace na zajištění jejího bezproblémového fungování. Není však neobvyklé, že vzdělávací systém v organizaci vychází převážně z aktuální potřeby bez důkladného plánování v souladu se strategickými cíli organizace a zhodnocením momentální úrovně kompetencí pracovníků organizace.

Systém řízení a rozvoje zaměstnanců v organizaci poskytující sociální služby vychází také z jednotlivých kritérií standardů kvality poskytovaných sociálních služeb. Zde je nutné zmínit zejména standard č. 15 – zvyšování kvality poskytované sociální služby. Pravidelné vyhodnocování kvality poskytovaných služeb je důležitým podkladem pro další plán rozvoje organizace i jejích zaměstnanců. Způsobů, kterými lze zjišťování kvality a její vyhodnocování je několik a závisí jen na organizaci samotné,

kteře způsoby zvolí. Mezi nejčastěji používané je zjišťování spokojenosti uživatelů služby, jejich rodinných příslušníků, zaměstnanců organizace, vedení organizace, spolupracujících institucí, zřizovatele, ale také např. vyhodnocování stížností, připomínek a podnětů, které byly v uplynulém období zaznamenány a řešeny.

Tato práce by měla zmapovat a zhodnotit současnou situaci v konkrétní organizaci a navrhnout případné změny tak, aby systém hodnocení, plánování a uspokojování nejen vzdělávacích potřeb zaměstnanců byl plnohodnotným nástrojem k dlouhodobému a udržitelnému rozvoji dané organizace. Nejen vzdělávacích potřeb je zde uvedeno záměrně, neboť zaměstnanec nejen vzdělaný, ale i spokojený je předpokladem prosperity organizace a kvality poskytované sociální služby.

4.1 Stanovení pracovních hypotéz

Pro zpracování definovaného tématu je nutné získat přehled o postojích zaměstnanců organizace k celoživotnímu vzdělávání jako takovému. Jak už bylo zmíněno v předchozím textu, části zaměstnanců v organizaci poskytující služby sociální péče je povinnost celoživotního vzdělávání uložena legislativně, pro část vyplývá spíše z potřeb organizace, pracovního místa a individuálních potřeb. Průzkumná otázka, na kterou bude v této souvislosti hledána odpověď, tedy zní: „Považují zaměstnanci v organizaci poskytující služby sociální péče celoživotní vzdělávání za přínos pro svůj osobní rozvoj, nebo povinnost, kterou musí splnit?“

Osobní přístup a motivace jednotlivých zaměstnanců k celoživotnímu vzdělávání ovlivňuje efektivitu a přínos vzdělávání pro výkon profese. Jedním z motivačních faktorů je i součinnost zaměstnance na plánování vzdělávacích aktivit a reflektování jeho potřeb v souladu s potřebami organizace. Z tohoto předpokladu vyplývá i další průzkumná otázka: „Mají zaměstnanci organizace prostor vyjádřit se k otázce vzdělávacích potřeb a jsou jejich návrhy reflektovány vedením organizace?“

Při plánování vzdělávacích aktivit je důležitým krokem stanovení vhodné metody a formy vzdělávací aktivity za účelem zajištění co nejvyšší efektivity z hlediska přínosu pro vzdělávaného i organizaci, ale i z hlediska nákladovosti a logistiky vzdělávací

aktivity. Proto jednou z otázek, která by měla být prostřednictvím průzkumu zodpovězena je: „Kterou formu a metodu vzdělávacích aktivit zaměstnanci organizace preferují?“

Specifickou oblastí rozvojových aktivit v sociálních službách je supervize a teambuilding. Obě disciplíny zahrnují několik funkcí pro pracovníky v sociálních službách nezbytné. Jsou to funkce vzdělávací, funkce preventivní vzhledem k riziku vzniku syndromu vyhoření a funkce rozvojová směrem k osobnosti pracovníka, ale i budování týmové synergie. Přesto se obě disciplíny v odborné praxi setkávají s rozdílnými názory na jejich přínos. Průzkum se tedy zaměří i na zodpovězení otázky: „Považují zaměstnanci v organizaci poskytující služby sociální péče supervizi a teambuilding za přínos pro rozvoj svůj i rozvoj pracovního týmu?“

Doplňující průzkumné otázky se zaměřují na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Zajištění kvalitně odvedené práce a vysokého osobního nasazení při výkonu profese může zaměstnavatel podpořit systémem motivace a odměňování pracovníků. Aby tento systém splňoval svůj účel, je vhodné zajistit volbu jeho nástrojů v souladu s očekáváním zaměstnanců. Z poznatků odborné literatury zpracovávaných v teoretické části této práce vyplynula skutečnost, že zaměstnanci v pomáhajících profesích více než zaměstnanci jiných oborů preferují harmonické pracovní vztahy a příjemné pracovní prostředí před odpovídajícím finančním ohodnocením. Pro ověření tohoto tvrzení a případnou úpravu motivačního systému v organizaci je průzkumné šetření zaměřeno také na zodpovězení následujících otázek:

„Považují zaměstnanci v organizaci poskytující služby sociální péče finanční ohodnocení odvedené práce za odpovídající náročnosti práce a osobnímu nasazení?“

„Jsou harmonické pracovní vztahy a příjemné pracovní prostředí pro zaměstnance v pomáhající profesi důležitější než finanční ohodnocení?“

Na základě studia odborné literatury v teoretické části této práce je možné formulovat následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Převážná část zaměstnanců organizace považuje celoživotní vzdělávání za přínos pro svůj osobní rozvoj.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci organizace mají možnost vyjádřit se k otázce vzdělávacích potřeb a jejich návrhy jsou reflektovány vedením organizace.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci organizace preferují vzdělávání realizované v organizaci formou přednášky nebo interaktivního kurzu s nácvikem dovedností.

Hypotéza č. 4: Převážná část zaměstnanců považuje supervizi a teambuilding za přínos pro rozvoj svůj i rozvoj pracovního týmu.

Hypotéza č. 5: Převážná část zaměstnanců organizace nepovažuje finanční ohodnocení odvedené práce za odpovídající náročnosti práce a osobnímu nasazení.

Hypotéza č. 6: Zaměstnanci organizace preferují harmonické pracovní vztahy a příjemné pracovní prostředí před dalšími faktory ovlivňujícími spokojenost s prací.

4.2 Popis organizace

Domov Hostomice - Zátor je příspěvková organizace zřízena usnesením zastupitelstva územního samosprávného celku, Středočeského kraje. Statutárním orgánem domova je ředitel, kterého podle zákona č. 129/2000., o krajích, ve znění pozdějších předpisů, jmenuje a odvolává Rada kraje.

Domov hospodaří s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu zřizovatele, peněžními prostředky státu a EU, peněžními prostředky získanými vlastní činností, s prostředky svých fondů, s peněžními dary od fyzických a právnických osob v souladu se zákony o krajích, rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a směrnicemi zřizovatele. Finančními prostředky získanými vlastní činností se rozumí úhrady od uživatelů služby za bydlení, stravu a péči, přičemž bydlení a stravu hradí uživatelé

ze svých příjmů, péči prostřednictvím sociální dávky Příspěvek na péči. Domov jakožto příspěvková organizace hospodaří s vyrovnaným rozpočtem a nevytváří zisk.

Domov Hostomice - Zátor poskytuje sociální službu domov pro seniory dle zákona 108/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů a vyhlášky č. 505/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Poskytování služby bylo zahájeno registrací dne 1. 1. 2007 dle výše zmíněného zákona o sociálních službách. Jako domov důchodců však organizace fungovala podle dřívějších předpisů již od roku 1958, kdy byli přijati první uživatelé služby.

Posláním domova je podpora uživatelů v soběstačnosti, v dovednostech, v sebeobsluze, v odpovědnosti za své chování, v samostatném rozhodování a seberealizaci, ve snížení sociálního a zdravotního rizika, snížení sociální osamocenenosti. Poskytovat služby podle uzavřené Smlouvy o poskytování sociálních služeb a individuálních plánů jednotlivých uživatelů. Poskytovat kvalitní a efektivní službu v souladu se všemi právy, povinnostmi a standardy kvality sociálních služeb. Motivovat uživatele k co nejmenší závislosti na službě.

Cílem poskytované služby je podpora bezpečí a fyzické ochrany, podpora při posílení psychické pohody, podpora v začlenění do nového prostředí, podpora v zachování soběstačnosti při péči o vlastní osobu a v péči o osobní věci, podpora styku s rodinnými příslušníky a přáteli, podpora v orientaci ve vlastních právech a povinnostech a zprostředkování právní a sociální pomoci.

Služba je poskytována seniorům se sníženou soběstačností z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Občanům, kteří dosáhli věku pro přiznání starobního důchodu a kterým z důvodu trvalých změn zdravotního stavu nemůže být zajištěna péče v domácím prostředí. Kapacita služby je 67 uživatelů.

Provoz domova je rozdělen do čtyř úseků, které řídí vedoucí pracovníci, jmenovaní ředitelem organizace. Za koordinaci činnosti jednotlivých úseků odpovídá ředitel, který zároveň řeší spory vzniklé mezi úseky při zabezpečování pracovních úkolů. Všechny úseky mají povinnost spolupracovat v rozsahu jim svěřené působnosti a vzájemně se informovat. Za komplexní projednání, zpracování a provedení uloženého úkolu nebo

opatření odpovídá vedoucí pracovník příslušného úseku. Ředitel i vedoucí pracovníci se souhlasem ředitele pověřují zástupce, kteří je v době nepřítomnosti zastupují ve věcech, které nesnesou odkladu.

Sociálně ekonomický úsek zajišťuje kompletní ekonomickou, personální a mzdovou agendu domova, dále záležitosti sociálně právní, sociálně aktivizační, zpracovává výkaznictví a spolupracuje s dalšími institucemi na zajištění těchto agend. Pracovníci zajišťující chod úseku jsou rozpočtář, účetní, skladová účetní, sociální pracovník a aktivizační pracovnice.

Sociálně ošetrovatelský úsek zajišťuje kompletní zdravotní a ošetrovatelskou péči. Spolupracuje na realizaci poskytované služby na základě individuálních plánů uživatelů služby, které ve spolupráci s uživatelem, jeho rodinou a dalšími pracovníky zpracovává. Činnost úseku je zajišťována zdravotními sestrami a pracovníky v sociálních službách. Součástí úseku sociálně ošetrovatelského jsou podpůrné provozy - úklid a prádelna.

Stravovací úsek zajišťuje kompletní servis spojený s každodenní přípravou stravy pro uživatele služby a zaměstnance domova. Činnost úseku zajišťují kuchařky a pomocné kuchařky.

Provozně technický úsek zajišťuje komplexní údržbu v organizaci za použití dostupné techniky tak, aby byl vždy zajištěn řádný chod všech pracovních prostředků a prostor, garantuje provedení prací spojených s provozem objektu a provozuschopnost všech úseků. Činnost úseku zajišťují údržbáři.

Technický pracovník je pozice zařazena mimo jednotlivé úseky a svou činností zabezpečuje dodržování bezpečnosti práce, revizní činnost a činnost spojenou se správou majetku.

Celkem organizace zaměstnává 39 pracovníků, z toho 21 pracovníků na pozicích zajišťujících přímou práci s uživateli služby.⁶⁸

⁶⁸ *Organizační schéma viz Příloha A*

4.3 Metodika sociologicko andragogického šetření

Pro zpracování zadaného tématu byla zvolena aplikace tzv. smíšeného výzkumu⁶⁹, zahrnující kombinaci kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod a to za účelem zajištění co nejvyšší validity získaných poznatků. Potřebná data byla získávána z několika různých zdrojů za využití různých metod vzhledem k přiměřenosti použité metody pro konkrétní zdroj dat.

V první fázi šetření byla provedena analýza interní dokumentace organizace, vztahující se k systému vzdělávání a hodnocení pracovníků organizace. Zapůjčení a studium interní dokumentace bylo realizováno na základě písemného souhlasu statutárního zástupce organizace.⁷⁰ Získané informace byly dále doplněny o poznatky pracovníka zajišťujícího realizaci vzdělávacích aktivit v organizaci, získané formou strukturovaného rozhovoru. Pro audiozáznam rozhovoru se nepodařilo získat souhlas pracovníka, tudíž byl záznam rozhovoru prováděn písemně v jeho průběhu.⁷¹

Studium a analýza dokumentace probíhala v období září až listopad 2015, upřesňující rozhovor se zainteresovaným pracovníkem proběhl v prosinci 2015.

V druhé fázi šetření byly na základě poznatků ze studia interní dokumentace a výstupu z rozhovoru se zainteresovaným pracovníkem, zpracovány dotazníky pro všechny zaměstnance organizace. Účelem dotazníkového šetření bylo zjistit potřeby a požadavky zaměstnanců organizace zejména v oblasti jejich vzdělávání a rozvoje, ale i v oblasti pracovní motivace a odměňování. Z tohoto důvodu byl dotazník rozdělen na dvě části, samostatně se věnujícím zjišťovanému tématu. V dotazníku byly použity ve většině případů otázky uzavřené, u nichž respondenti vyznačovali odpovědi z nabídnutých variant s možností doplnění další, chybějící varianty. V případě, že byla zvolena možnost zaškrtnutí více odpovědí, byli respondenti na tuto variantu upozorněni přímo v zadání otázky. Ve dvou případech byly použity otázky otevřené za účelem volnosti odpovědi a ve dvou případech otázky škálové s požadavkem na přiřazení

⁶⁹ PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. 152 s. ISBN 978-82-247-5232-7, s. 108

⁷⁰ *Souhlas statutárního zástupce organizace viz Příloha B*

⁷¹ *Přepis záznamu rozhovoru viz Příloha C*

hodnotové škály k jednotlivým možným odpovědím, případně s možností doplnění další, vlastní varianty odpovědi.⁷²

Na konci prosince 2015 byla provedena pilotáž zpracovaného dotazníku prostřednictvím dvou respondentů za účelem zjištění srozumitelnosti jednotlivých položek a stanovení času nutného k vyplnění dotazníku. Na základě pilotáže byla provedena úprava dotazníku a dotazník doplněn o oslovení a instruktáž respondentů.

Oslovení respondentů proběhlo formou osobního setkání na počátku ledna 2016 s termínem sběru vyplněných dotazníků do 22. ledna 2016. Formu odevzdání vyplněného dotazníku mohli respondenti zvolit ze dvou možností, buď osobně, nebo vhozením do označené schránky na pracovišti.

Osloveno bylo 38 respondentů, tedy všichni zaměstnanci organizace mimo statutárního zástupce. V termínu pro odevzdání dotazníků, bylo obdrženo 35 vyplněných dotazníků. Návratnost dosáhla 92%, pravděpodobně z důvodu volby osobního způsobu předání a motivace respondentů k vyplnění dotazníků.

K vyhodnocení dotazníkového šetření byl použit tabulkový editor MS Excell 2013 s funkcí statistického vyhodnocení dat prostřednictvím kontingenční tabulky.

4.4 Poznatky získané studiem interní dokumentace organizace

Pro účely této diplomové práce a řešeného tématu byly k prostudování a analýze zvoleny interní dokumenty organizace, zabývající se oblastí personálního zajištění služby a profesního rozvoje zaměstnanců, konkrétně pracovní řád organizace, organizační řád, směrnice k obsluze mzdové agendy, vnitřní platový předpis, směrnice k fondovému hospodaření, Standard č. 9 – Personální a organizační zajištění služby, Standard č. 10 – Profesní rozvoj zaměstnanců a Standard č. 15 – Zvyšování kvality poskytované služby.

⁷² *Oslovení respondentů a dotazník viz Příloha D*

Organizace ve svých interních dokumentech garantuje zaměstnancům rovné zacházení, pokud jde o jejich pracovní podmínky, včetně odměňování za práci a jiných peněžních plnění, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání. Povinností vedoucích pracovníků je řídit a kontrolovat práci, pravidelně hodnotit poměr zaměstnanců k práci a pracovnímu kolektivu, jejich pracovní výsledky a dbát o soustavné prohlubování kvalifikace podřízených zaměstnanců. Odpovědnost za odbornou přípravu zaměstnanců a jejich další vzdělávání nese ředitel organizace, jemuž vedoucí pracovníci jednotlivých úseků předkládají návrhy na další vzdělávání zaměstnanců dle individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců zpracovávaných v rámci ročního hodnocení pracovníků.

Zaměstnanci jsou mimo jiné povinni dodržovat zásady spolupráce a dobrého soužití s ostatními zaměstnanci, předávat jim své znalosti a zkušenosti, přispívat k dobrým vztahům na pracovišti a průběžně prohlubovat svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce.

Hlavním cílem personální politiky organizace je zajištění kvalifikovaného personálu, odpovídajícího požadavkům a potřebám uživatelů služby a vytvoření co nejlepších pracovních podmínek pro každého zaměstnance, které motivují k co nejkvalitnějším pracovním výkonům. Organizace zpracovává pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobní a morální předpoklady pro výkon práce na jednotlivých pracovních pozicích. Od zaměstnanců je vyžadováno přijetí principu celoživotního vzdělávání, které je umožňováno především formou seminářů, kurzů, konzultacemi s odborníky, účastí na odborných konferencích a exkurzích v dalších zařízeních poskytujících služby sociální péče. Specifickou oblastí v rozvoji zaměstnanců je zařazení pravidelné podpory nezávislého odborníka, supervizora, za účelem řešení problémů, jež jednotliví zaměstnanci nebo pracovní týmy zažívají při výkonu práce. Tato setkání se realizují buď formou setkání na pracovišti nebo formou teambuildingových pobytů mimo pracoviště.

Vzhledem k potřebám cílové skupiny a její omezené schopnosti přizpůsobovat se často se měnícím podmínkám, je v organizaci kladen zvláštní zřetel na přijímání a zaškolování nových pracovníků. Zde se jako dobrá praxe osvědčil postup, kdy

pracovník, který má zájem o přijetí na pozici pracující přímo s uživateli služby, je nejprve seznámen s principy poskytované služby a poté má možnost jako dobrovolník vyzkoušet působení v domově v délce 3-5 dnů. Zájemce o zaměstnání se poté může informovaně rozhodnout, zda mu pozice vyhovuje a vedoucí pracovník má možnost zhodnotit, zda přijetí pracovníka bude pro poskytovanou službu přínosem.

Pro hodnocení nových pracovníků je používán protokol o zapracování nového pracovníka, jehož součástí je návrh dalšího vzdělávání, průběžně zpracovávaný během zkušební doby na pracovišti trvající 3 měsíce. Tento protokol obsahuje celkem 3 etapy vyhodnocení dovedností, schopností, pracovního přístupu a potřeb k dalšímu rozvoji zaměstnance v termínech 14 dní, 1 měsíc a 3 měsíce po přijetí do pracovního poměru.

Po ukončení zkušební doby probíhá hodnocení pracovníků 1x ročně dle nastaveného systému, s nímž jsou všichni zaměstnanci prokazatelně seznámeni. Metodika hodnocení je na pracovišti volně zaměstnancům k dispozici. Samotné hodnocení probíhá formou záznamu vedoucího pracovníka na předepsaném formuláři doprovázeného slovním komentářem k jednotlivým položkám, k nimž má hodnocený zaměstnanec možnost vyjádřit se jak v diskusi, tak připomínky uvést písemně k hodnocení nadřazeného. Na základě hodnocení je jednak zaměstnanec zařazen do výkonového pásma, což ovlivňuje výši přiznaného osobního příplatku a jednak je na základě odchylek od požadovaného stavu zpracováván individuální plán dalšího vzdělávání zaměstnance. Zaměstnanec obdrží jeden výtisk hodnotícího záznamu a jeden výtisk plánu dalšího vzdělávání.

Individuální plán dalšího vzdělávání obsahuje identifikaci pracovníka, identifikaci pracovní pozice, údaj o minimálním požadavku na rozsah dalšího vzdělávání, vyhodnocení realizovaného vzdělávání v uplynulém období, cíl dalšího vzdělávání, konkrétní rozpis témat vzdělávání, podpis zaměstnance a vedoucího pracovníka, datum zpracování. Plán je zpracováván na období jednoho roku.

Při realizaci vzdělávání organizace zohledňuje povinné vzdělávání pracovníků vymezené příslušnými legislativními předpisy, aktuální potřebu služby, aktuální potřebu zaměstnanců a finanční možnosti organizace.

Mimo možnost dalšího vzdělávání zahrnuje systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců další nástroje. V rámci finančního oceňování:

- Osobní příplatek – přiznává se zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků.
- Mimořádná odměna – umožňuje ocenit zaměstnance za úspěšné splnění mimořádného, zvláště významného pracovního úkolu a pracovní zásluhy převyšující běžný rámec výkonnosti.
- Mimořádná odměna spojená s životním jubileem - při významných životních výročích, při pracovních výročích a za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele.

V rámci morálního oceňování:

- Příležitost k osobnímu růstu – účast na celoživotním vzdělávání viz výše, ale i možnost vstupu do různých forem studijních programů.
- Harmonické pracovní prostředí – vedení organizace klade důraz na návrhy pracovníků při vytváření pracovních podmínek a postupů práce.
- Dobré vztahy na pracovišti – podpora nezávislého odborníka, mimopracovní oddechové aktivity v rámci Fondu kulturních a společenských potřeb zaměstnanců a podpora týmové spolupráce formou teambuildingu.
- Uznání za dobře odvedenou práci – vedení organizace při každé možné příležitosti poděkuje pracovníkům za kvalitní plnění pracovních povinností.
- Pocit zodpovědnosti - jasně vymezené pracovní kompetence, které pracovníky opravňují k řešení problému v dané oblasti.

Na základě analýzy interní dokumentace bylo zjištěno, že systém vzdělávání v organizaci postrádá plán vzdělávání celé organizace, který by reflektoval souhrnné potřeby jednotlivých pracovních úseků, zohledňující výstupy z kontrolní činnosti nadřízených institucí, výstupy zjišťování spokojenosti uživatelů služby, stížností a připomínek, včetně kalkulace nákladovosti vzdělávacích aktivit organizace na plánované období jako podklad pro finanční plánování organizace.

4.5 Poznatky získané rozhovorem se zainteresovaným pracovníkem

Z rozhovoru s pracovníkem, který se podílí na realizaci vzdělávacích akcí v organizaci i zajišťování vzdělávacích akcí mimo organizaci, poskytuje podporu vedoucím pracovníkům při stanovení plánu vzdělávání zaměstnanců a eviduje vzdělávací aktivity v organizaci pro požadované výkaznictví v rámci sociální služby, vplynula následující zjištění:

- Formy vzdělávání zaměstnanců organizace se liší podle typu pracovní pozice.
- Pracovníci přímé péče, tedy pracovníci v sociálních službách, zdravotní sestry, aktivizační pracovnice a sociální pracovnice se účastní kurzů připravovaných na míru aktuálním potřebám v organizaci. Ostatní pracovníci jsou převážně vysíláni ke vzdělávání mimo organizaci.
- Stáže zaměstnanců organizace v jiných podobných zařízeních nepřinesly v minulosti očekávaný efekt a přínos pro další práci zaměstnanců. Vyšší efektivitou se vyznačují kurzy s nácvikem dovedností pod vedením odborníka.
- Vzdělávací potřeby zaměstnanců se mění se změnou potřeb uživatelů, jimž je služba poskytována a také v souvislosti se změnami legislativy.
- V současné době není realizována podpora zaměstnanců formou supervize a teambuildingových výjezdů tak, jak je popsáno v interní dokumentaci a to z důvodu absence dobrého supervizora.
- Auditem kvality proběhlém v minulém roce byla vytknuta absence vzdělávacího plánu organizace.
- Vedoucí pracovníci nemají dostatečné zkušenosti a prostor pro práci se vzdělávacím plánem organizace a vyhodnocováním přínosu vzdělávacích aktivit.
- Finanční odměňování pracovníků vychází z tarifních platových tabulek a je srovnatelné s poměry v lokalitě.
- Organizace má možnost poskytovat zaměstnancům osobní příplatek a odměny v závislosti na pracovním výkonu.
- Organizace má v plánu rozšířit nabídku pracovních benefitů pro zaměstnance, ale je nutné zjistit o jaký typ benefitů by měli zaměstnanci zájem.

Informace zjištěné ze studia interní dokumentace a rozhovorem s pracovníkem organizace, podílejícím se na zajišťování vzdělávacích aktivit pro zaměstnance byly použity jako podklad pro vytvoření dotazníku pro zaměstnance organizace, jehož účelem bylo zjistit postoje zaměstnanců využitelné pro další zaměření a kroky personální politiky organizace.

4.6 Výsledky dotazníkového šetření

Popis dat šetření – Dotazník část I. – Vzdělávací potřeby zaměstnanců

První tři otázky dotazníku se zabývaly charakteristikou respondentů z pohledu délky praxe v sociálních službách, délky trvání pracovního poměru u organizace a pracovní pozice, na které respondenti pracují.

Otázka č. 1 – Délka praxe v sociálních službách

Tabulka 1: Praxe v sociálních službách

Možné odpovědi	Absolutní hodnoty	Hodnoty v %
Do 1 roku	4	12
1- 5 let	11	31
5 – 10 let	7	20
10 let a více	13	37

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z celkového počtu respondentů pracuje v sociálních službách více než 10 let třináct pracovníků (13 = 37%), 5 – 10 let sedm pracovníků (7 = 20% pracovníků), 1 – 5 let jedenáct pracovníků (11 = 31%) pracovníků a méně než 1 rok čtyři pracovníci (4 = 12%). Z těchto výsledků lze usoudit, že poměr zkušených a méně zkušených pracovníků je relativně vyrovnaný, což je pozitivní skutečnost pro možnost přenosu zkušeností mezi pracovníky na pracovišti.

Otázka č. 2 – Délka trvání pracovního poměru u organizace

Tabulka 2: Pracovní poměr u organizace

Možné odpovědi	Absolutní hodnoty	Hodnoty v %
Do 1 roku	4	12
1- 5 let	12	34
5 – 10 let	7	20
10 let a více	12	34

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z celkového počtu respondentů pracuje u organizace více než 10 let dvanáct zaměstnanců (12 = 34%), stejný počet zaměstnanců pracuje u organizace 1 – 5 let. Sedm zaměstnanců (7 = 20%) pracuje u organizace 5 – 10 let a čtyři zaměstnanci (4 = 12%) do 1 roku. Tento výsledek evokuje myšlenku, že období trvání pracovního poměru u organizace v délce 5 - 10 let je rizikové pro fluktuaci zaměstnanců v této sociální službě a nabízí prostor pro zamyšlení se nad důvody a opatřeními pro zamezení poklesu počtu zaměstnanců právě v daném období.

Otázka č. 3 – V organizaci pracuji na pozici

Tabulka 3: Poměr respondentů dle pracovní pozice

Možné odpovědi	Absolutní hodnoty	Hodnoty v %
Přímá péče	16	46
Ekonomie	3	8,5
Vedoucí pracovník	3	8,5
Ostatní	13	37

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z celkového počtu respondentů pracuje šestnáct zaměstnanců (16 = 46%) na pozici přímé péče, tři zaměstnanci (3 = 8,5%) na pozici ekonomie, tři zaměstnanci (3 = 8,5%) na pozici vedoucího pracovníka a třináct zaměstnanců (13 = 37%) na pozicích ostatních, tedy stravování, údržba, prádelna a úklid. Z tohoto výsledku plyne, že u poloviny zaměstnanců organizace vychází vzdělávání nejen z individuálních potřeb zaměstnance, potřeb organizace a uživatelů služby, ale je také nutné sledovat naplnění legislativou předepsaného minimálního rozsahu vzdělávání.

Otázka č. 4 – Kvalifikaci pro výkon profese jsem

Tabulka 4: Splnění kvalifikace pro výkon profese

Možné odpovědi	Absolutní hodnoty	Hodnoty v %
Splnil/a před nástupem do organizace	15	43%
Splnil/a v průběhu působení u organizace	18	51%
Budu doplňovat	2	6%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Kvalifikaci pro výkon pracovní pozice u organizace již při nástupu do pracovního poměru splňovalo patnáct zaměstnanců (15 = 43%), zatímco osmnáct zaměstnanců (18 = 51%) kvalifikaci doplňovalo v průběhu působení u organizace a dva zaměstnanci (2 = 6%) budou teprve kvalifikaci doplňovat. Při sestavování vzdělávacího plánu organizace je tedy nutné s touto skutečností počítat.⁷³

⁷³ S touto možností počítá i legislativa. § 116, odst. 7 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, stanovuje lhůtu pro doplnění kvalifikačního kurzu pracovníka v sociálních službách v délce 18 měsíců od zahájení výkonu práce. Do té doby pracovník vykonává práci pod dohledem odborně způsobilého pracovníka. Poznámka autorky.

Otázka č. 5 – Povinnost celoživotního vzdělávání považují za ...

Tabulka 5: Postoj zaměstnanců k povinnosti celoživotního vzdělávání

Možné odpovědi	Absolutní hodnoty	Hodnoty v %
Přínos pro svůj osobní rozvoj	30	88%
Povinnost, kterou musím splnit	3	9%
Netýká se mne, přesto se vzdělávám	1	3%
Jiná možnost	0	0%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Povinnost celoživotního vzdělávání považuje za přínos pro svůj osobní rozvoj třicet respondentů (30 = 88%), což je téměř o polovinu (14) více, než počet respondentů, kterých se skutečně povinnost celoživotního vzdělávání týká (16 respondentů, pracovníků přímé péče). Tento výsledek je pro vzdělávací systém organizace a celkovou personální politiku organizace důležitým signálem zdůrazňujícím jeden z možných motivačních faktorů zaměstnanců organizace. Jeden respondent (1 = 3%) uvedl možnost, že se ho povinnost celoživotního vzdělávání netýká, ale přesto se vzdělává. I tento respondent může být zahrnut do množiny zaměstnanců, pro něž bude vzdělávání motivačním faktorem. Pouze 3 zaměstnanci (3 = 9%) považují celoživotní vzdělávání za povinnost, kterou musí splnit.

Otázka č. 6 – Hodnocení vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávacích aktivit v organizaci

Tabulka 6: Hodnocení vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávacích aktivit v organizaci

Možné odpovědi	Absolutní hodnoty	Hodnoty v %
Je součástí pravidelného hodnotícího rozhovoru mezi mnou a mým nadřízeným	28	82%
Mám možnost vyjádřit se k otázce vzdělávacích potřeb, ale realizované vzdělávání mé návrhy nereflektuje	1	3%
Nemám možnost vyjádřit se k otázce vzdělávacích potřeb, na vzdělávací aktivity jsem vysílán/a svým nadřízeným dle jeho uvážení	4	12%
Jiná možnost	1	3%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z celkového počtu respondentů má dvacet osm respondentů (28 = 82%) prostor k vyjádření se ke vzdělávacím potřebám a plánování vzdělávacích aktivit, jeden respondent (1 = 3%) má sice možnost se vyjádřit, ale realizované vzdělávání jeho návrhy nereflektuje. Čtyři respondenti (4 = 12%) nemají možnost se k otázce vzdělávacích potřeb vyjádřit, jejich vzdělávání plánuje nadřízený pracovník, který je na vzdělávací aktivity vysílá. A jeden respondent (1 = 3%) uvedl jinou možnost, kterou specifikoval jako variantu, kdy si své vzdělávání realizuje samostatně. Dle výsledku odpovědí v této otázce je vhodné zefektivnit komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými v otázce vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávacích aktivit. V případě, že vedoucí pracovník nereflektuje v některém případě návrhy svého podřízeného, je vhodné důvody objasnit.

Otázka č. 7 – Vyskytla se v poslední době situace, která vznikla v průběhu pracovní činnosti a s jejímž řešením jste nebyl/a spokojen/a, nebo jste měl/a pocit, že jste ji mohl/a řešit lépe?

Odpovědi na tuto otázku uváděli respondenti volnou formou a za uplynulé období označili následující problematické oblasti:

- Neochota personálu vůči uživateli služby
- Provoz kotelny
- Účtování při zapojení evropských fondů
- Vztahy v pracovním kolektivu (odpověď se opakovala u dvou respondentů)
- Mezilidské vztahy

Otázka č. 8 – Uveďte, v jaké oblasti či oblastech pracovních činnosti potřebujete získat více vědomostí, dovedností, znalostí.

Zde opět respondenti uváděli odpovědi volnou formou. Některá potřebná témata vychází z předchozí definice problematických oblastí, jiná jsou definována nově:

- Timemanagement
- Opatrovnictví
- Hodnocení kvality poskytovaných služeb
- Individuální plánování s uživateli služby (odpověď se opakovala u tří respondentů)
- Sváření elektrickým proudem
- Prevence a ošetřování dekubitů
- Aktivizační programy pro seniory
- Asertivita, komunikace, neverbální komunikace (odpověď se opakovala u dvou respondentů)
- Manipulace s imobilními uživateli služby (odpověď se opakovala u dvou respondentů)
- Nové metody práce s uživateli (odpověď se opakovala u dvou respondentů)
- První pomoc

- Rehabilitace
- Legislativní vymezení provozování kotelny
- Účtování PO, účetní novely, specifika účtování v sociální oblasti

Otázka č. 9 – Jaký typ vzdělávání preferujete?

Tabulka 7: Preferované vzdělávání

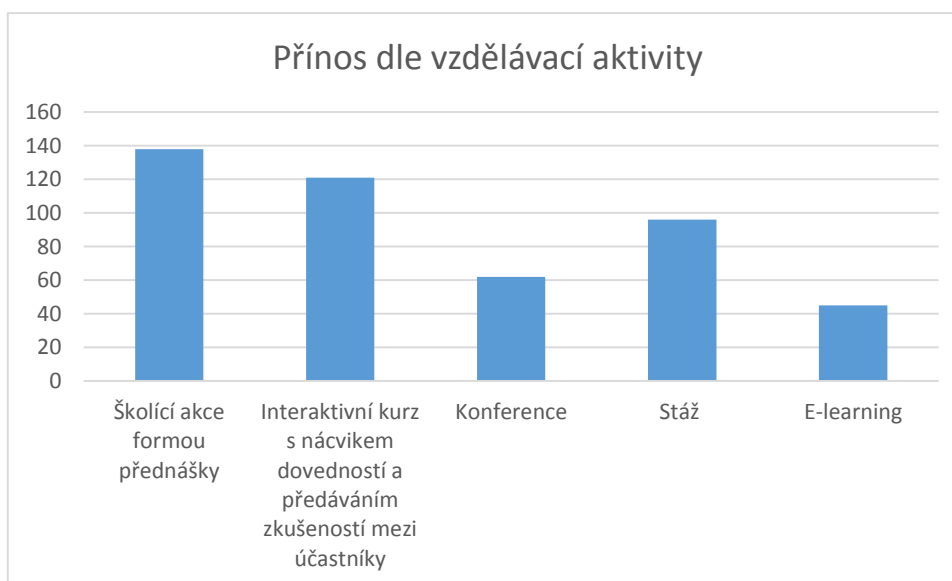
Možné odpovědi	Absolutní hodnoty	Hodnoty v %
Vzdělávání realizované v organizaci	27	77%
Vzdělávání mimo organizaci	8	23%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Vzdělávání realizované v organizaci preferuje dvacet sedm respondentů (27 = 77%), zatímco vzdělávání realizované mimo organizaci preferuje osm respondentů (8 = 23%). Z výsledku vyplývá, že současný postup organizace, kdy jsou hromadné školicí aktivity realizované v organizaci, je z pohledu většiny zaměstnanců vítán.

Otázka č. 10 – Největší přínos pro mne má

Graf 1: Přínos dle vzdělávací aktivity



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Uvedený graf zobrazuje hodnotovou orientaci respondentů v otázce přínosu jednotlivých vzdělávacích aktivit. V dotazníku byla jednotlivým vzdělávacím aktivitám přiřazována hodnota 1- 5, kdy hodnota 5 představuje největší přínos pro účastníka vzdělávací aktivity. Jednotlivé hodnoty přiřazené respondenty byly sumarizovány a následně graficky zobrazeny. Za nejpřínosnější vzdělávací aktivitu respondenti označili školicí akci formou přednášky, nejméně přínosnou e-learning.

Otázka č. 11 – Rozsah vzdělávacích aktivit, které jsem v minulém období (rok 2015) absolvoval/a

Tabulka 8: Rozsah absolvovaných vzdělávacích aktivit

Možné odpovědi	Absolutní hodnoty	Hodnoty v %
Byl pro mne dostačující	31	88%
Potřeboval/a bych více prostoru pro vzdělávání	3	9%
Jiná možnost – neabsolvoval/a jsem žádné vzdělávací aktivity	1	3%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

K této otázce se třicet jedna respondentů (31 = 88%) vyjádřilo, že rozsah absolvovaných vzdělávacích aktivit v roce 2015 byl pro ně dostačující, tři respondenti (3 = 9%) by potřebovali více prostoru pro vzdělávání a jeden respondent (1 = 3%) uvedl, že neabsolvoval žádné vzdělávací aktivity. Vzhledem k tomu, že podle výsledků tabulky 2 čtyři respondenti v organizaci pracují méně než jeden rok, lze předpokládat, že respondent, který neabsolvoval žádné vzdělávací aktivity je v pracovním poměru teprve krátce na to, aby bylo možné vzdělávání realizovat. Z výsledku plyne doporučení pro vedoucí pracovníky, aby v rámci hodnocení absolvovaných vzdělávacích aktivit zařadili i zhodnocení dostatečného rozsahu vzdělávání pro jednotlivé pracovníky a případnou úpravu rozsahu dle individuálních potřeb.

Otázka č. 12 – Supervizi jsem v minulosti

Tabulka 9: Postoj zaměstnanců k supervizi

Možné odpovědi	Absolutní hodnoty	Hodnoty v %
Absolvoval/a a znovu bych uvítal/a	11	31%
Absolvoval/a, ale nepocíťoval/a jsem pro sebe i tým přínos	8	23%
Neabsolvoval/a, ale chtěl/a bych vyzkoušet	12	34%
Jiná možnost – o supervizi nemám zájem	4	12%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Jedenáct respondentů (11 = 31%) v minulosti supervizi absolvovalo a znovu by uvítalo, osm respondentů (8 = 23%) supervizi absolvovalo, ale nepocíťovalo přínos pro sebe i tým, dvanáct respondentů (12 = 34%) nemá se supervizí žádnou zkušenost, ale rádi by supervizi vyzkoušeli a čtyři respondenti (4 = 12%) nemají o supervizi zájem. Z výsledku tohoto vyhodnocení je zřejmé, že by organizace měla zajistit nového supervizora, vzhledem k zájmu více než poloviny (23 = 65%) respondentů o supervizi. Jako vhodné se jeví možnost volby účasti na supervizi tak, aby respondenti, kteří nemají zájem, nebo pro ně supervize není přínosem (12 = 35%), nenarušovali průběh a tím nesnižovali efektivitu podpory pro zúčastněné kolegy.

Otázka č. 13 – Teambuildingové aktivity jsem v minulosti

Tabulka 10: Postoj zaměstnanců k teambuildingu

Možné odpovědi	Absolutní hodnoty	Hodnoty v %
Absolvoval/a a znovu bych uvítal/a	4	11%
Absolvoval/a, ale nepocíťoval/a jsem pro sebe i tým přínos	10	29%
Neabsolvoval/a, ale chtěl/a bych vyzkoušet	15	43%
Jiná možnost – o teambuilding nemám zájem	6	17%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z celkového počtu dotazovaných respondentů absolvovali teambuilding a znovu by tuto aktivitu uvítali čtyři respondenti (4 = 11%), deset respondentů (10 = 29%) sice absolvovalo, ale nepocíťovali přínos pro sebe i tým. Zájem o teambuilding má patnáct respondentů (15 = 43%), kteří nemají ještě žádnou zkušenost a šest respondentů (6 = 17 %) nemá zájem. U této otázky podobně jako u předchozí se postoj zaměstnanců rozchází, v případě, že by organizace znovu chtěla teambuilding zařadit mezi rozvojové aktivity, vzhledem k zájmu nadpoloviční většiny respondentů (19 = 54%), doporučením je opět možnost volby účasti zaměstnance.

Otázka č. 14 – Další postřehy k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci

Prostřednictvím této otázky se respondenti volně vyjadřovali k dalším postřehům týkajících se vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci. Zaznamenány byly tyto postřehy:

- Zaměstnanci by uvítali pravidelné pohovory 1x měsíčně v kolektivu pracovníků o možnostech řešení problémů u uživatelů služby
- Lepší týmové pojetí, větší soudržnost kolektivu
- Prospělo by školení na týmovou spolupráci, etiku práce a chování pracovníků, respektování lidské důstojnosti

- Organizace výborně zajišťuje vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců
- Větší důraz na dodržování ustanovení etického kodexu zaměstnanců organizace
- Nové metody práce s uživateli
- Realizovat exkurzi, stáž do jiného domova

Popis dat šetření – Dotazník část II. – Motivace a odměňování zaměstnanců

Otázka č. 1 – V práci se cítím

Tabulka 11: Pracovní spokojenost zaměstnanců

Možné odpovědi	Absolutní hodnoty	Hodnoty v %
Spokojen/a	19	54%
Spíše spokojen/a	15	43%
Spíše nespokojen/a	1	3%
Nespokojen/a	0	0%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Devatenáct respondentů (19 = 54%) se cítí v práci spokojeno, patnáct respondentů (15 = 43%) spíše spokojeno, spíše nespokojen je jeden respondent (1 = 3%) a variantu nepokojen nevedl žádný respondent. Výsledkem je pro organizaci pozitivní zjištění, že pro nadpoloviční většinu respondentů (53%) je současný stav poměrů v organizaci uspokojující. U dalších 43% respondentů je prostor ke zlepšení situace, ale výrazná nespokojenost se u respondentů neobjevuje.

Otázka č. 2 Finanční ohodnocení odvedené práce považují za

Tabulka 12: Spokojenost s finančním ohodnocením zaměstnanců

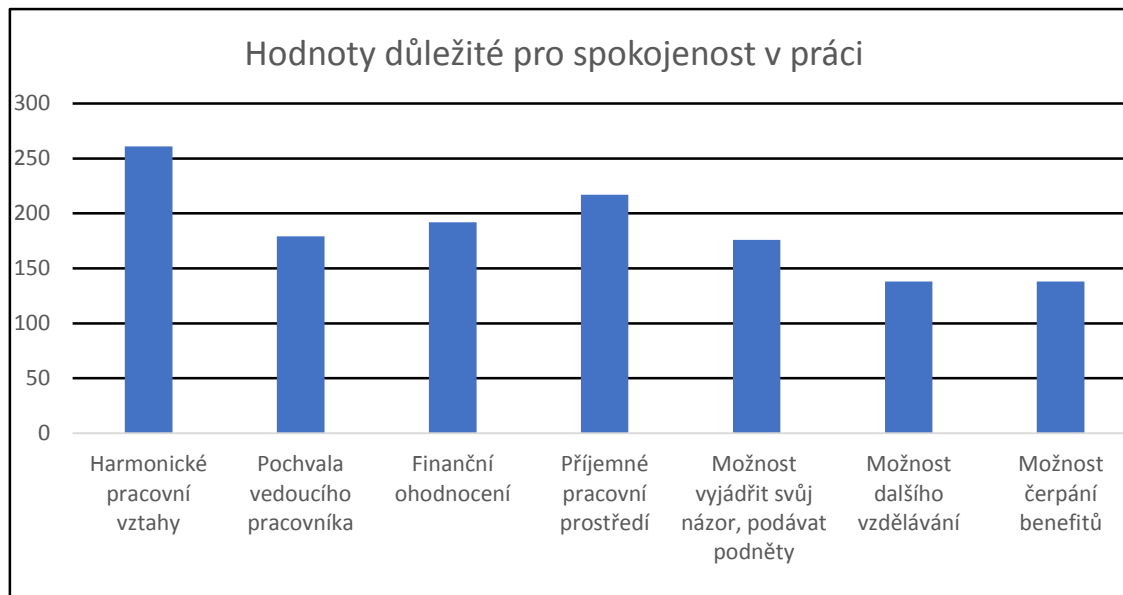
Možné odpovědi	Absolutní hodnoty	Hodnoty v %
Odpovídající náročnosti práce a osobnímu nasazení	24	69%
Průměrné, nejsem výrazně nespokojen/a, ale můj výkon by zasloužil vyšší finanční ohodnocení	11	31%
Nedostatečné, v případě, že se to nezlepší, budu uvažovat o změně zaměstnání	0	0%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Současné finanční ohodnocení považuje dvacet čtyři respondentů (24 = 69%) za odpovídající náročnosti práce a osobnímu nasazení, jedenáct respondentů (11 = 31%) není výrazně nespokojeno, ale myslí si, že jimi odvedený výkon by zasloužil vyšší finanční ohodnocení. Žádný z respondentů nezvolil variantu, kdy by nedostatečné finanční ohodnocení mohlo vést k ukončení pracovního poměru v organizaci.

Otázka č. 3 – Pro mou spokojenost v práci je pro mne nejdůležitější

Graf 2: Hodnoty důležité pro spokojenost v práci



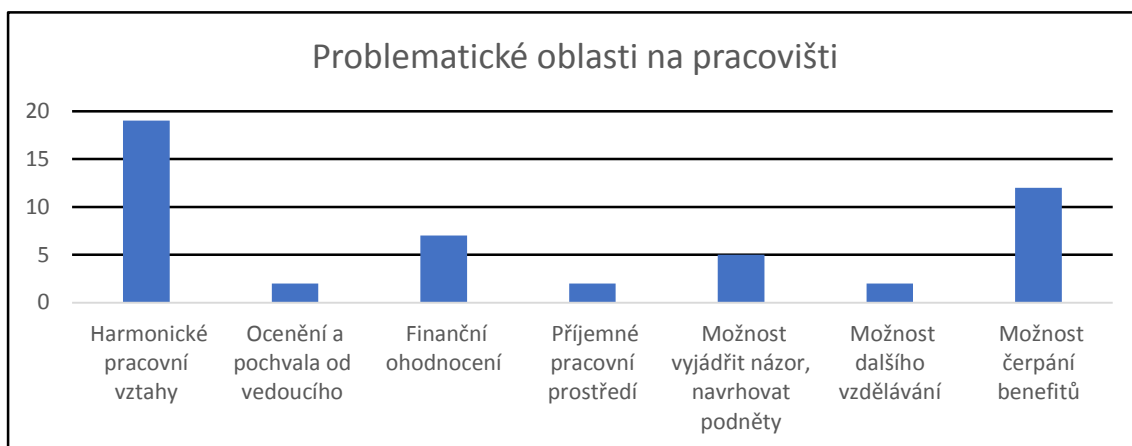
Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Uvedený graf zobrazuje hodnotovou orientaci respondentů v otázce důležitosti jednotlivých hodnot pro spokojenost zaměstnanců v práci. V dotazníku byla jednotlivým vzdělávacím aktivitám přiřazována hodnota 1 - 7, kdy hodnota 7 představuje nejvyšší důležitost pro pracovní spokojenost respondenta. Jednotlivé hodnoty přiřazené respondenty byly sumarizovány a následně graficky zobrazeny. Za nejdůležitější hodnotu ovlivňující spokojenost v práci respondenti označili harmonické pracovní vztahy. Finanční ohodnocení zaměstnanců respondenti umístili až na třetí pozici za příjemné pracovní prostředí. Ve středu hodnotové orientace se pohybují pochvala od vedoucího pracovníka a možnost vyjádřit svůj názor, podávat podněty ke zlepšení pracovních postupů. Na poslední pozice respondenti umístili možnost dalšího vzdělávání a možnost čerpání benefitů. Ve středu hodnotové orientace se pohybují pochvala od vedoucího pracovníka a možnost vyjádřit svůj názor, podávat podněty ke zlepšení pracovních postupů. Zajímavé je srovnání s výsledky Tabulky 5 (postoj zaměstnanců k povinnosti celoživotního vzdělávání), kde 88% respondentů považuje celoživotní vzdělávání za přínos pro jejich osobní rozvoj, nicméně z Grafu 2

vyplývá, že ve srovnání s dalšími hodnotami ovlivňujícími spokojenost zaměstnanců v práci, považují respondenti možnost celoživotního vzdělávání za méně důležitou.

Otázka č. 4 – Nyní ve stejném seznamu označte položky, ve kterých pociťujete v současné pracovní situaci zásadní nedostatky

Graf 3: Problematické oblasti na pracovišti



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

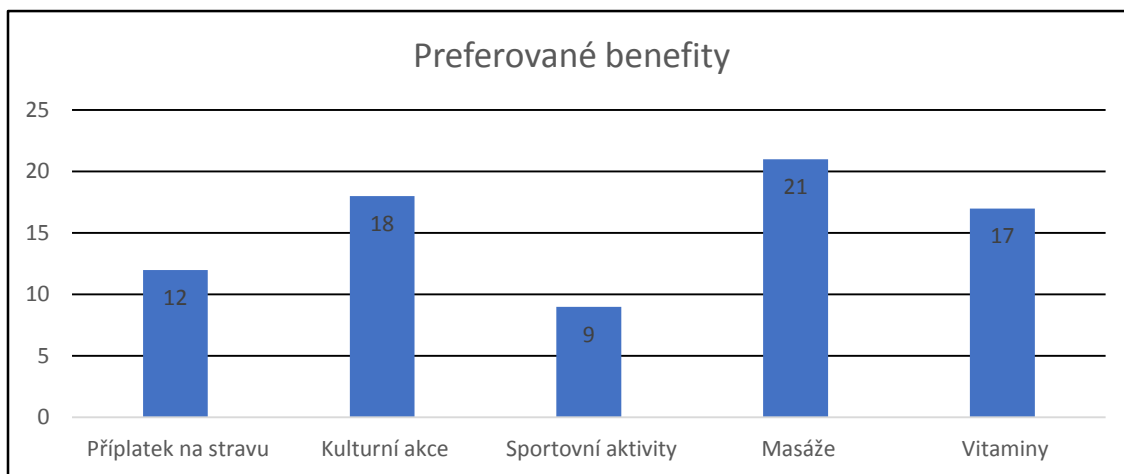
Výsledky grafu zobrazují oblasti, v nichž respondenti cítí v současné pracovní situaci zásadní nedostatky. U jednotlivých variant odpovědí měli respondenti v dotazníku možnost označit více eventualit. Stupnice zobrazuje počet označení u jednotlivých variant odpovědí. Největší rezervy respondenti cítí v oblasti harmonických pracovních vztahů, která je pro ně dle výsledků Grafu 2 nejdůležitější. Doporučením pro organizaci tedy je zaměřit se na zlepšování právě v této oblasti.

Druhou nejproblematictější oblastí je dle odpovědí respondentů možnost čerpání benefitů. Ač výsledky Grafu 2 vypovídají o nejnižší důležitosti této oblasti pro spokojenost respondentů, přesto by uvítali rozšíření o více možností.

Oblastmi, ve kterých respondenti cítí nejmenší problémy, jsou ocenění a pochvala od vedoucího pracovníka, příjemné pracovní prostředí a možnost dalšího vzdělávání.

Otázka č. 5 – V rámci pracovních benefitů bych uvítal/a

Graf 4: Preferované benefity



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Výsledky grafu zobrazují preference respondentů v oblasti poskytování pracovních benefitů. U jednotlivých variant odpovědí měli respondenti v dotazníku možnost označit více eventualit. Stupnice zobrazuje počet označení u jednotlivých variant odpovědí. Respondenti by nejvíce uvítali poukázky na masáže, kulturní akce a vitamíny. Příplatek na stravu, který je v současné době plošně poskytován všem zaměstnancům organizace respondenti umístili v preferencích až na čtvrté místo před sportovní aktivity. Důvodem může být skutečnost, že tento benefit není na první pohled zřetelný a atraktivní. V upřesnění u kulturních akcí se nejčastěji (ve 12 případech) vyskytovala varianta vstupenek do divadla. U sportovních akcí se nejčastěji (v 6 případech) vyskytovala varianta vstupenky na plavání. V jednom případě byly uvedeny varianty výstava, jóga, pilates a sauna.

Otázka č. 6 – Další postřehy k oblasti motivace a odměňování zaměstnanců

Prostřednictvím této otázky se respondenti volně vyjadřovali k dalším postřehům týkajících se oblasti motivace a odměňování zaměstnanců. Zaznamenán byl následující postřeh:

- Benefity volit tak, aby je mohli využívat i zaměstnanci pracující ve směnném provozu.

4.7 Shrnutí výsledků šetření

V rámci sociologicko andragogického šetření prováděného za účelem zmapování současné situace v organizaci a získání poznatků o postojích a názorech zaměstnanců organizace v oblasti jejich řízení a rozvoje byla použita kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu formou studia a analýzy interní dokumentace, rozhovoru se zainteresovaným pracovníkem a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace.

Analýza interní dokumentace poskytla následující poznatky:

- Organizace zpracovává pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobní a morální předpoklady pro výkon práce na jednotlivých pracovních pozicích.
- Vzdělávací potřeby zaměstnanců jsou zjišťovány prostřednictvím pravidelného hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným při vzájemné diskusi, jejímž výstupem je hodnotící posudek zaměstnance jako podklad pro zařazení do výkonnostního pásma s vazbou na výši osobního příplatku a individuální vzdělávací plán zaměstnance.
- Od zaměstnanců je organizací vyžadováno přijetí principu celoživotního vzdělávání, které je organizací umožňováno, realizováno, případně zprostředkováno a financováno.
- Využívány jsou formy vzdělávání v organizaci i mimo ni prostřednictvím kurzů, přednášek, seminářů, konzultací s odborníky, účasti na konferencích a exkurzí do jiných zařízení sociálních služeb.
- V rámci přijímání nových zaměstnanců organizace využívá postup, kdy nový pracovník v rámci dobrovolné činnosti odpracuje v organizaci několik dní pro možnost informovaného rozhodnutí se k výkonu práce a posouzení vedení organizace o vhodnosti uchazeče o zaměstnání.
- V průběhu zkušební doby jsou dovednosti, schopnosti, pracovní přístup a potřeby k dalšímu rozvoji zaměstnance hodnoceny ve třech etapách.
- Hodnotící metodiku mají zaměstnanci k dispozici, stejně tak hodnotící posudek s možností vyjádření se k hodnocení.
- Organizace uplatňuje systém finančního i morálního oceňování zaměstnanců dle svých provozních a finančních možností.

- Organizace postrádá plán vzdělávání celé organizace, který by reflektoval souhrnné potřeby jednotlivých pracovních úseků, zohledňující výstupy z kontrolní činnosti nadřízených institucí, výstupy zjišťování spokojenosti uživatelů služby, stížností a připomínek, včetně kalkulace nákladovosti.

Z rozhovoru se zainteresovaným pracovníkem lze předchozí poznatky doplnit o následující body:

- Formy vzdělávání zaměstnanců organizace se liší dle pracovní pozice – přímá péče je převážně vzdělávána v organizaci v kurzech připravovaných na míru aktuálním potřebám. Ostatní zaměstnanci jsou převážně vysíláni ke vzdělávání mimo organizaci.
- V současné době není realizována podpora zaměstnanců formou supervize a teambuildingových výjezdů tak, jak popisuje interní dokumentace a to z důvodu absence supervizora.
- Absence vzdělávacího plánu organizace byla vytknuta i auditem kvality poskytované služby v minulém roce.
- Finanční odměňování zaměstnanců je srovnatelné s poměry v lokalitě.
- Organizace plánuje rozšíření portfolia pracovních benefitů.

K uvedeným poznatkům bylo záměrem získat náhled na postoje a očekávání zaměstnanců organizace prostřednictvím dotazníkového šetření, z něhož vyplynula následující zjištění:

- Poměr zkušených a méně zkušených pracovníků v organizaci je relativně vyrovnaný, což je pozitivní skutečnost pro možnost přenosu zkušeností a dovedností mezi zaměstnanci.
- Nejrizikovějším obdobím pro fluktuaci zaměstnanců v organizaci je období mezi 5 – 10 roky pracovního poměru.
- 46% zaměstnanců organizace má legislativně danou povinnost a minimální rozsah celoživotního vzdělávání.
- 51% zaměstnanců doplňuje kvalifikaci pro výkon profese až v průběhu pracovního poměru u organizace.

- 88% zaměstnanců považuje celoživotní vzdělávání za přínos pro svůj osobní rozvoj.
- U většiny zaměstnanců (82%) je hodnocení vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávacích aktivit součástí pravidelného hodnotícího rozhovoru mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, 12% zaměstnanců nemá možnost se k otázce vzdělávacích potřeb vyjádřit a 3% zaměstnanců uvedla, že jejich nadřízený jejich návrhy nereflektuje.
- Vzdělávání realizované v organizaci preferuje 77% zaměstnanců, 23% zaměstnanců raději absolvuje vzdělávací aktivity mimo organizaci.
- Zaměstnanci organizace nejvíce preferují školící akce formou přednášky a interaktivní kurzy s nácvikem dovedností a předáváním zkušeností mezi účastníky kurzu.
- Rozsah vzdělávacích aktivit absolvovaných v roce 2015 byl dostačující pro 88% zaměstnanců organizace.
- K otázce supervize se 31% zaměstnanců vyjádřilo, že supervizi absolvovali a znovu by uvítali a 34% zaměstnanců neabsolvovalo, ale chtělo by supervizi vyzkoušet. Zaměstnanci, kteří supervizi absolvovali a nezaznamenali žádný přínos pro sebe ani pro tým a zaměstnanci, kteří nemají o supervizi zájem, zaujímají 35% z celkového počtu respondentů.
- Teambuilding by uvítalo 54% zaměstnanců.
- Největší problémy zaměstnanci spatřují v oblasti mezilidských vztahů, týmové spolupráce, neochotě vůči uživateli služby.
- Zaměstnanci by uvítali pravidelné pohovory 1x měsíčně v kolektivu pracovníků o možnostech řešení problémů u uživatelů služby, dále lepší týmové pojetí a soudržnost kolektivu.
- V práci je 53% zaměstnanců spokojeno, 43% zaměstnanců spíše spokojeno, 3% spíše nespokojena.
- Finanční ohodnocení odvedené práce považuje za odpovídající náročnosti práce a osobnímu nastavení 69% zaměstnanců, vyšší finanční ohodnocení by si představovalo 31% zaměstnanců.
- Za nejdůležitější hodnoty pro spokojenost v práci zaměstnanci považují harmonické pracovní vztahy a příjemné pracovní prostředí před finančním

ohodnocením, možností vyjádřit svůj názor a pochvalou vedoucího pracovníka. Nejméně důležitými respondenti označili možnost dalšího vzdělávání a možnost čerpání benefitů.

- Nedostatky v současné pracovní situaci zaměstnanci spatřují v oblasti harmonických pracovních vztahů a možnosti čerpání benefitů.
- V rámci pracovních benefitů by zaměstnanci preferovali poukázky na masáže, vstupenky na kulturní akce, poukázky na vitaminy a plavání.
- Benefity by zaměstnanci volili tak, aby je mohli využívat i zaměstnanci směnného provozu.

4.8 Vyhodnocení pracovních hypotéz

Cílem předkládané práce bylo zmapovat současnou situaci v konkrétní organizaci a navrhnout případné změny tak, aby systém hodnocení, plánování a uspokojování nejen vzdělávacích potřeb zaměstnanců byl plnohodnotným nástrojem k dlouhodobému a udržitelnému rozvoji dané organizace. Za tímto účelem byly kladeny průzkumné otázky a stanoveny pracovní hypotézy vycházející ze studia odborné literatury v teoretické části práce. Šetřením realizovaným v rámci praktické části práce byla provedena verifikace jednotlivých hypotéz a jejich potvrzení či vyvrácení.

Hypotéza č. 1: Převážná část zaměstnanců organizace považuje celoživotní vzdělávání za přínos pro svůj osobní rozvoj. Hypotéza byla potvrzena vyhodnocením otázky č. 5 první části dotazníku, kde 88% respondentů uvedlo, že celoživotní vzdělávání za přínos pro svůj osobní rozvoj považují. Do této množiny je případně možné zahrnout i vyjádření respondenta, kterého se sice povinnost celoživotního vzdělávání netýká, ale přesto se ve vlastním zájmu dále vzdělává. V tomto případě by procentuální vyjádření přínosnosti celoživotního vzdělávání pro zaměstnance organizace vzrostlo na 91%

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci organizace mají možnost vyjádřit se k otázce vzdělávacích potřeb a jejich návrhy jsou reflektovány vedením organizace. Hypotéza byla potvrzena vyhodnocením otázky č. 6 první části dotazníku, kde 82% respondentů uvedlo, že hodnocení vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávacích aktivit je součástí

pravidelného hodnotícího rozhovoru mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Jeden respondent (3%) uvedl, že má sice možnost se k otázce vzdělávacích potřeb vyjádřit, ale realizované vzdělávání jeho návrhy nereflektuje a čtyři respondenti (12%) nemají možnost se vyjádřit, jejich vzdělávání plánuje nadřízený pracovník, který je na vzdělávací aktivity vysílá. Dle výskytu negativní odpovědi v malém měřítku je vhodné zefektivnit komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými v otázce vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávacích aktivit a v případě, že vedoucí pracovník v některém případě nereflektuje návrhy svého podřízeného, je vhodné důvody zaměstnanci objasnit.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci organizace preferují vzdělávání realizované v organizaci formou přednášky nebo interaktivního kurzu s nácvikem dovedností. Hypotéza byla potvrzena vyhodnocením otázky č. 9 a 10 první části dotazníku. 77% respondentů v otázce č. 9 uvedlo, že preferují vzdělávání realizované v organizaci, z čehož vyplývá, že současný postup organizace, kdy jsou hromadné vzdělávací aktivity realizovány v organizaci, je z pohledu většiny zaměstnanců vítán. Výstupem otázky č. 10 je nejvyšší bodové ohodnocení pro školící akci formou přednášky a druhé nejvyšší bodové ohodnocení pro interaktivní kurz s nácvikem dovedností a předávání zkušeností mezi účastníky kurzu.

Hypotéza č. 4: Převážná část zaměstnanců považuje supervizi a teambuilding za přínos pro rozvoj svůj i rozvoj pracovního týmu. Hypotéza byla potvrzena vyhodnocením otázek č. 12 a 13 první části dotazníku, kde se v případě supervize pro přínosný postoj či zájem o supervizi vyjádřilo 65% respondentů a v případě teambuildingových aktivit 54% respondentů. Vzhledem k poměru, který není výrazně většinový ani u jedné ze zmiňovaných disciplín je na zvážení vedení organizace možnost volby účasti jednotlivých zaměstnanců tak, aby účastníci nepocitující přínos těchto aktivit nenarušovali průběh a tím nesnižovali efektivitu podpory pro zúčastněné kolegy.

Hypotéza č. 5: Převážná část zaměstnanců organizace nepovažuje finanční ohodnocení odvedené práce za odpovídající náročnosti práce a osobnímu nasazení. Hypotéza byla vyvrácena vyhodnocením otázky č. 2 druhé části dotazníku, kde 69%

respondentů uvedlo, že finanční ohodnocení odvedené práce považují za odpovídající náročnosti práce a osobnímu nasazení. Názor, že by odváděný pracovní výkon zasloužil vyšší finanční ohodnocení, vyjádřilo 31% respondentů, nicméně výraznou nespokojenost respondenti nepociťují.

Hypotéza č. 6: Zaměstnanci organizace preferují harmonické pracovní vztahy a příjemné pracovní prostředí před dalšími faktory ovlivňujícími spokojenost s prací. Hypotéza byla potvrzena vyhodnocením otázky č. 3 druhé části dotazníku, kde nejvyšší bodové hodnoty u respondentů dosáhla varianta odpovědi – pro mou spokojenost v práci je pro mne nejdůležitější: harmonické pracovní vztahy. Varianta příjemného pracovního prostředí dosáhla druhé nejvyšší bodové hodnoty před finančním ohodnocením, možností vyjádřit svůj názor, podávat podněty ke zlepšení pracovních postupů a pochvalou vedoucího pracovníka.

Vyhodnocení pracovních hypotéz potvrdilo poznatky získané studiem odborné literatury, kde se jako specifikum zaměstnanců pracujících v pomáhajících profesích uvádí, že výraznější motivační charakter mají harmonické pracovní vztahy a příjemné pracovní prostředí než dostatečné finanční ohodnocení.

Zajímavým poznatkem je také fakt, že pro většinu zaměstnanců je celoživotní vzdělávání přínosem pro osobní rozvoj, nicméně ve srovnání s dalšími motivačními faktory jako jsou harmonické pracovní vztahy, příjemné pracovní prostředí, finanční ohodnocení, možnost vyjádřit svůj názor, podávat podněty ke zlepšení pracovních postupů nebo možnost čerpání benefitů, řadí možnost dalšího vzdělávání až na nižší pozice.

5 DOPORUČENÍ PRO ORGANIZACI

Na základě výsledků šetření provedeného v organizaci bylo získáno několik podnětů pro případné další kroky v rámci zvyšování kvality řízení a rozvoje zaměstnanců v organizaci a zvyšování kvality poskytované služby jako takové. Tyto podněty jsou zde předkládány jako doporučení pro organizaci a její personální politiku.

1. Na základě výstupů z hodnocení pracovníků a individuálních vzdělávacích plánů pracovníků zpracovávat vzdělávací plán organizace, který bude reflektovat rozvojové potřeby organizace, rozvojové potřeby jednotlivých pracovníků a pracovních úseků a zároveň výstupy ze zjišťování spokojenosti a potřeb uživatelů služby, výstupy z kontrolní činnosti nadřízených institucí a zároveň bude podkladem pro plánování rozpočtu organizace na dané období.

2. Zajistit pravidelnou podporu pracovníků nezávislým odborníkem, supervizorem s odpovídající kvalifikací vzhledem k jejich profesním potřebám.

3. Zvážit možnost dobrovolné účasti zaměstnanců na supervizi tak, aby poskytovanou podporu nepocíťovali jako povinnost, ale podpůrnou intervencí v jejich osobním a profesním rozvoji.

4. Zařadit do plánu rozvoje aktivity podporující týmovou spolupráci zaměstnanců organizace.

5. Poskytovat vedoucím pracovníkům prostor pro získávání zkušeností a dovedností v oblasti hodnocení pracovního výkonu, vedení hodnotícího rozhovoru, motivování zaměstnanců a práci se vzdělávacími plány a vyhodnocováním přínosu vzdělávacích aktivit.

6. Zaměřit se na prevenci fluktuace zaměstnanců v období po pátém roce pracovního poměru u organizace.

7. Zachovat nastavený systém realizace vzdělávání v organizaci na míru aktuálním potřebám organizace, zaměstnanců a uživatelů služby.

8. Zařadit do běžného provozu pravidelné konzultace pracovního týmu o možnostech řešení problémů u uživatelů služby.

9. Klást důraz na dodržování ustanovení etického kodexu zaměstnanců organizace.

10. Rozšířit portfolio pracovních benefitů o poukázky na masáže, plavání, vitaminy a kulturní akce a možnosti využívání těchto benefitů nastavit tak, aby byly dostupné i pro zaměstnance ve směnném provozu.

Návrh témat dalšího vzdělávání zaměstnanců organizace dle identifikace problémových oblastí:

Přímá péče

- Individuální plánování s uživateli služby
- Prevence a ošetřování dekubitů
- Manipulace s imobilními uživateli služby
- Nové metody práce s uživateli služby
- Rehabilitace
- První pomoc
- Aktivizační programy pro seniory
- Opatrovnictví
- Asertivita, komunikace, neverbální komunikace

Vedoucí pracovníci

- Timemanagement
- Hodnocení kvality poskytovaných služeb
- Hodnocení pracovního výkonu

Ekonomie

- Účtování příspěvkových organizací
- Účetní novely
- Specifika účtování v sociální oblasti
- Účtování při zapojení Evropských fondů

Provoz

- Legislativní vymezení provozování kotelny
- Sváření elektrickým proudem
- Předpisy z oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany

Stravování

- Dietní stravování
- Nové trendy v přípravě stravy pro seniory
- Hygienické minimum

ZÁVĚR

Diplomová práce na téma řízení a rozvoj zaměstnanců v organizaci poskytující služby sociální péče byla zpracovávána s cílem zmapovat současnou situaci hodnocení, plánování a uspokojování nejen vzdělávacích potřeb zaměstnanců v konkrétní organizaci poskytující služby sociální péče a případně navrhnout další opatření jako prostředek k dlouhodobému rozvoji a udržitelnosti sociální služby v souladu s požadavky a očekáváními současné společnosti.

Za tímto účelem byla v rámci teoretické části diplomové práce vyjasněna definice služby sociální péče, podmínek fungování příspěvkové organizace a specifika řízení lidských zdrojů v podmínkách organizace poskytující sociální služby. Dále bylo objasněno legislativní vymezení požadavků na provoz organizace zahrnující registraci sociální služby, financování, personální zajištění a požadavky kladené na kvalifikaci a vzdělávání zaměstnanců působících v sociálních službách. Jednotlivé oblasti řízení a rozvoje zaměstnanců v organizaci ve své vzájemné provázanosti umožňují organizaci realizovat prostřednictvím svých zaměstnanců své poslání a dostát veřejnému závazku v poskytování služeb svým klientům. Z tohoto důvodu se teoretická část práce ve svých dalších kapitolách zabývala motivací zaměstnanců vnitřní i vnější, dále systémem finančního i morálního oceňování zaměstnanců a samozřejmě možnostmi a vhodnými formami vzdělávání zaměstnanců.

Nejpodstatnějšími poznatky získanými ze studia odborné literatury, se kterým bylo dále pracováno i v praktické části diplomové práce je odlišnost očekávání zaměstnanců v sociálních službách od očekávání zaměstnanců v ziskovém sektoru spočívající v preferování harmonických pracovních vztahů, příjemného pracovního prostředí a uznání odvedené práce před finančními formami motivace a oceňování zaměstnanců a potřeba jasně stanoveného a uceleného systému hodnocení, motivace a oceňování zaměstnanců.

V praktické části diplomové práce byly stanoveny průzkumné otázky vyplývající z teoretických poznatků, na jejichž základě byly stanoveny pracovní hypotézy, viz podkapitola 4.1. Verifikace stanovených pracovních hypotéz proběhla

prostřednictvím studia interní dokumentace, rozhovorem se zainteresovaným pracovníkem a dotazníkovým šetřením u 92% zaměstnanců organizace. Vyhodnocením výsledků bylo potvrzeno, že zaměstnanci považují celoživotní vzdělávání za přínos pro svůj osobní rozvoj, nicméně v porovnání s dalšími oblastmi důležitými pro spokojenost zaměstnanců v práci, byla možnost dalšího vzdělávání zaměstnanci označena za méně důležitou. Důraz zaměstnanci kladou právě na hodnoty harmonické pracovní vztahy, příjemné pracovní prostředí a uznání vedoucího pracovníka. Zároveň ale v oblasti harmonických pracovních vztahů zaměstnanci organizace pocítují zásadní nedostatky, proto doporučením pro organizaci je zaměřit se na zlepšení pracovních vztahů mezi zaměstnanci a případně zapojit do rozvojového plánu organizace aktivity podporující týmovou spolupráci.

Dále bylo potvrzeno, že zaměstnanci organizace mají možnost vyjádřit se k otázce vzdělávacích potřeb v rámci pravidelného hodnotícího rozhovoru a jejich návrhy jsou reflektovány vedením organizace. Při výběru vzdělávacích aktivit zaměstnanci preferují vzdělávání realizované v organizaci na míru aktuálním potřebám zaměstnanců, organizace i uživatelů služby. Z forem vzdělávacích aktivit pak preferují vzdělávací aktivity formou přednášky či interaktivního kurzu s nácvikem dovedností, tedy současný stav nastavení systému vzdělávání je vyhovující. Doporučením v této oblasti je zefektivnění komunikace mezi hodnotitelem a hodnoceným v otázce dostačujícího rozsahu vzdělávání u konkrétního zaměstnance a srozumitelné odůvodnění případného neakceptování návrhu hodnoceného k uspokojování jeho vzdělávacích potřeb.

Specifickou oblast podpory zaměstnanců v sociálních službách, kterou je supervize a teambuilding, považuje dle očekávání více než polovina zaměstnanců za přínos pro rozvoj svůj i rozvoj pracovního týmu, nicméně vzhledem k významnému poměru zaměstnanců, kteří přínos v těchto aktivitách nespátřují je opět doporučením pro organizaci znovuzavedení supervize i teambuildingu, ovšem zvážením dobrovolné účasti zaměstnanců dle momentální potřeby.

Vyvrácena byla hypotéza předpokládající nespokojenost zaměstnanců organizace s finančním ohodnocením odvedené práce vzhledem k náročnosti práce a osobnímu nasazení zaměstnanců. V převážné většině jsou zaměstnanci organizace s finančním

ohodnocením spokojeni, část zaměstnanců by si představovala lepší finanční ohodnocení, ale zásadní nespokojenost nevyjádřil žádný z respondentů. Finanční ohodnocení zaměstnanců organizace je srovnatelné s poměry v lokalitě.

V závěrečné, doporučující části diplomové práce byly pro organizaci na základě průzkumného šetření mezi zaměstnanci vytipovány možnosti rozšíření pracovních benefitů a prostřednictvím identifikace problémových oblastí témata dalšího vzdělávání zaměstnanců organizace.

Předkládaná diplomová práce došla k naplnění svého cíle zejména v praktické části, kde na základě teoretických poznatků podrobně popisuje současný systém řízení a rozvoje zaměstnanců v organizaci poskytující služby sociální péče a navrhuje případné úpravy tohoto systému tak, aby byla organizace prostřednictvím svých zaměstnanců schopna dostát požadavkům a očekávání současné společnosti na zajištění podpory potřebným občanům a kvality poskytované služby.

Přínos oboru spočívá v rozšíření a prohloubení poznatků v oblasti řízení, motivace, odměňování a rozvoji lidských zdrojů ve specifické oblasti, jakou jsou sociální služby.

Zaměření dalšího teoreticko-empirického bádání v oblasti rozvoje zaměstnanců v sociálních službách by bylo vhodné směřovat k zavádění systému vyhodnocování efektivity vzdělávacích aktivit v organizacích poskytujících sociální služby.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BELCOURT, M. a P. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5
- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: UJAK, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4
- BURIÁNEK, J. *Sociologie*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 2003. 128 s. ISBN 80-7168-754-5
- FARKOVÁ, M. *Dospělost a její variabilita*. Praha: Grada, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2480-5
- GUGGENBÜHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2007. 113 s. ISBN 978-80-7367-302-4
- HAVRDOVÁ, Z. a L. ZAMYKALOVÁ. *Profesní struktura a kvalifikační předpoklady pracovníků v sociálních službách*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2001. 113 s. ISBN 80-238-8221-X
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- KRUTILOVÁ, D. at al. *Sociální služby. Tvorba a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*. Tábor: Abena, 2008. 223 s. ISBN 978-80-254-3427-7
- MALÍKOVÁ, E. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada, 2011. 328 s. ISBN 978-80-247-3148-3
- MATOUŠEK, O. at al. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. 576 s. ISBN 978-80-262-0366-7
- MATOUŠEK, O. at al. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. 384 s. ISBN 80-7178-548-2
- MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7357-738-4

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. 152 s. ISBN 978-82-247-5232-7

SOKOL, R. a V. TREFILOVÁ. *Sociální pracovník v rezidenčních zařízeních sociálních služeb*. Praha: ASPI, 2008. 444 s. ISBN 978-80-7357-316-4

ŠAMONIL, V. *Úvod do studia personalistiky*. Praha: VŠ J. A. Komenského s.r.o., 2003. 71 s. ISBN 80-86723-02-X

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2

TICHÁ, M. *Motivace a motivování v sociálních službách*. Sociální služby. 2013, 15 (2), s. 20-25. ISSN 1803-348

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: UJAK, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8

Seznam použitých zahraničních zdrojů

SENYUCEL, Z. *Managing the Human Resource in the 21st century*. London: Ventus Publishing 2009. 77 s. ISBN 978-87-7681-468-7

Seznam použitých internetových zdrojů

DOBEŠ, M. a I. SLÁDKOVÁ. *Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v malém a středním podniku*. [online]. © 2013 [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/proc-a-jak-rozvijet-lidske-zdroje-v-malem-a-strednim-podniku>

LOVĚTÍNSKÝ, V. a P. MYLKOVÁ. *Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy*. [online]. © 2011 [cit. 2015-10-30]. Dostupné z: http://www.avpo.cz/wpcontent/uploads/2014/01/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU.pdf

MPSV. *Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvků na péči*. [online]. © 2010 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z:
http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_ss.pdf

URBAN, J. *Jak úspěšně motivovat*. Práce a mzda. 2008/7 [online]. ©2008 [cit. 2015-12-27]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>

Vyhláška č. 505 ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů*. 2006, částka 164. Dostupné z <http://www.sbcz.cz/cgi-bin/khm.cgi?typ=1&page=khc:SBA6505A>

Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006, o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů*. 2006, částka 37. Dostupné z http://www.sbcz.cz/cgi-bin/khm.cgi?typ=1&page=khm:SSBCA6/SBCA6037.HTM;ca108_2006_00

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 2006, částka 84. Dostupné z <http://www.sbcz.cz/cgi-bin/khm.cgi?typ=1&page=khc:SBA6262A>

Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992, o daních z příjmu. In: *Sbírka zákonů*. 1992, částka 117. Dostupné z <http://www.sbcz.cz/cgi-bin/khm.cgi?typ=1&page=khc:SB92586A>

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Praxe v sociálních službách.....	65
Tabulka 2: Pracovní poměr u organizace.....	66
Tabulka 3: Poměr respondentů dle pracovní pozice.....	66
Tabulka 4: Splnění kvalifikace pro výkon profese.....	67
Tabulka 5: Postoj zaměstnanců k povinnosti celoživotního vzdělávání.....	68
Tabulka 6: Hodnocení vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávacích aktivit v organizaci.....	69
Tabulka 7: Preferované vzdělávání.....	71
Tabulka 8: Rozsah absolvovaných vzdělávacích aktivit.....	72
Tabulka 9: Postoj zaměstnanců k supervizi.....	73
Tabulka 10: Postoj zaměstnanců k teambuildingu.....	74
Tabulka 11: Pracovní spokojenost zaměstnanců.....	75
Tabulka 12: Spokojenost s finančním ohodnocením zaměstnanců.....	76

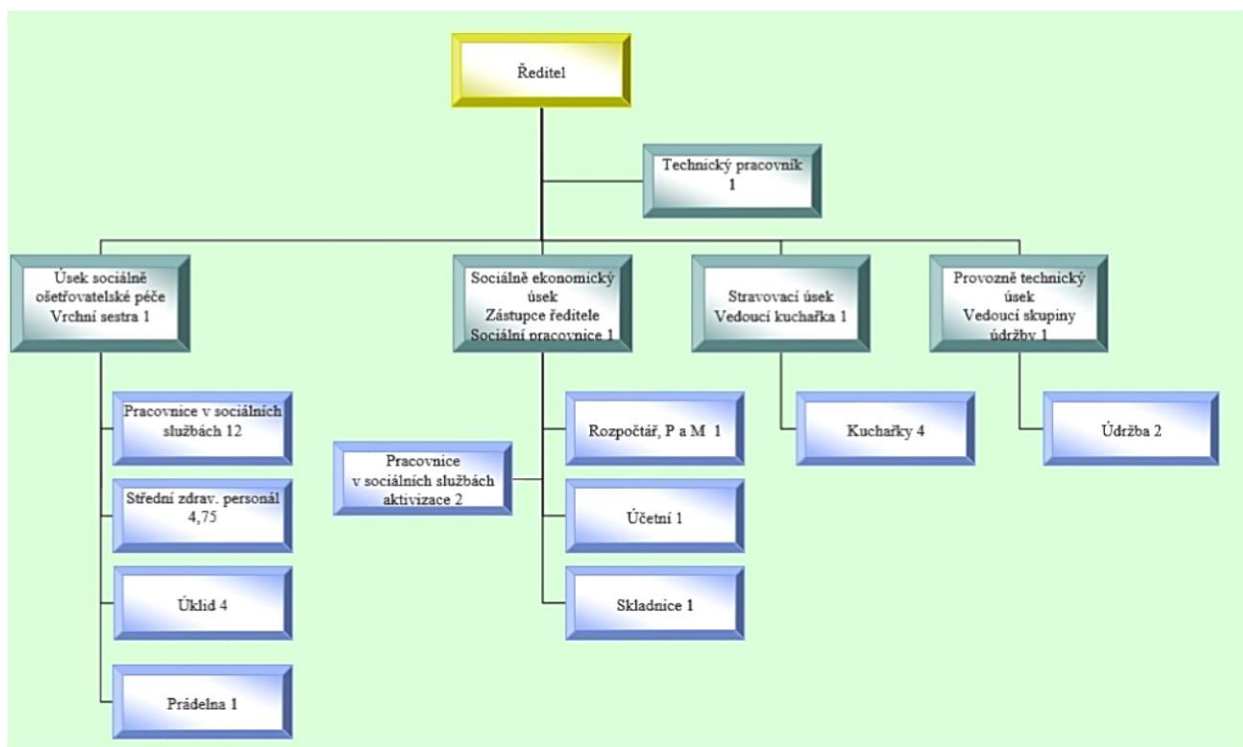
Seznam grafů

Graf 1: Přínos dle vzdělávací aktivity.....	71
Graf 2: Hodnoty důležité pro spokojenost v práci.....	72
Graf 3: Problematické oblasti na pracovišti.....	78
Graf 4: Preferované benefity.....	79

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organizační schéma organizace	I
Příloha B – Souhlas statutárního zástupce organizace.....	II
Příloha C – Přepis záznamu rozhovoru se zainteresovaným pracovníkem	III
Příloha D – Oslovení respondentů	V
Příloha E – Dotazník.....	VI

Příloha A – Organizační schéma organizace



Příloha B – Souhlas statutárního zástupce organizace

Domov Hostomice – Zátor
Zátor 373
267 24 Hostomice

2015-08-10

Žádost o umožnění realizace průzkumného šetření

Vážený pane řediteli,

žádám Vás tímto o souhlas s provedením průzkumného šetření v Domově Hostomice – Zátor za účelem vypracování mé diplomové práce na téma: „Řízení a rozvoj zaměstnanců v organizaci poskytující služby sociální péče“. Průzkumné šetření bude spočívat v zapůjčení, studiu a analýze interní dokumentace, realizaci rozhovoru s pracovníkem zajišťujícím vzdělávání zaměstnanců a realizaci anonymního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace.

Výstupy z průzkumného šetření budou uvedeny v praktické části mé diplomové práce a použity pro další doporučení organizaci v oblasti řízení a rozvoje zaměstnanců.

Za kladné vyřízení mé žádosti Vám děkuji.

Monika Špiclová
Studentka 2. ročníku Mgr. studia oboru Andragogika
Univerzity Jana Amose Komenského Praha

Monika Špiclová
Dubinská 251
267 24 Hostomice

2015-08-10

Souhlas s realizací průzkumného šetření

Vážená paní Špiclová,

Na základě Vaší žádosti souhlasím s realizací průzkumného šetření v Domově Hostomice – Zátor.

S pozdravem

Ing. František Tyl, ředitel
Domov Hostomice - Zátor

Příloha C – Přepis záznamu rozhovoru se zainteresovaným pracovníkem

1. Na organizace poskytující sociální služby jsou v posledních letech kladeny vysoké nároky týkající se kvality poskytovaných služeb a s tím související personální zajištění služby. Jak se s tímto fenoménem Vaše organizace vypořádává?

„Ano, to je pravda. S počátkem účinnosti zákona o sociálních službách v roce 2007 došlo k výrazným změnám v poskytování sociálních služeb, které mimo jiné zahrnují i důraz na kvalitu poskytované služby a specifikují požadavky na kvalifikaci pracovníků přímo pracujícími v uživateli služby. Ale tento trend je zcela pochopitelný. Zejména pobytové služby zajišťující péči o potřebné pracují s uživateli, kteří jsou ve většině případů převážně či zcela závislí na pomoci druhé osoby a nedokáží již bez pomoci žít plnohodnotný život, natož pak hájit své zájmy a práva. Pracujeme ve sféře, kde je velmi tenká hranice mezi podporou, pomocí a přepečováváním a také vysoké nebezpečí manipulace, porušování práv, stigmatizace uživatelů služby, apod. Nepracujeme s výrobky, které je možné zahodit nebo předělat, když se nepodaří. V naší práci pochybení nese často nevratné důsledky. Každý uživatel je jedinečná bytost a má jiné potřeby a očekávání. Proto je neustálé vzdělávání našich pracovníků tak důležité.“

2. Z interní dokumentace organizace vyplývá, že realizujete různé formy vzdělávání zaměstnanců, můžete mi tyto formy blíže specifikovat?

„Formy vzdělávání zaměstnanců se liší podle typu pozice, na které zaměstnanci pracují. Přímá péče, což jsou pracovníci v sociálních službách, aktivizační pracovníci a sociální pracovníci, mají povinnost splnit ročně minimálně 24 hodin vzdělávání formou školení, akreditovaných kurzů, stáží, apod. Vzhledem k tomu, že těchto pracovníků je v organizaci celkem 14, bylo by pro organizaci neefektivní, vysílat každého individuálně na školení. Realizujeme tedy vzdělávání přímo v zařízení, většinou formou akreditovaného kurzu. Zároveň se snažíme vybírat kurzy tak, aby byly akreditovány jak pro tyto pracovníky, tak pro zdravotní sestry, kterých máme 6, a bylo možné tedy proškolit v rámci jedné akce co největší počet pracovníků. Samozřejmě, že ne vždy je toto vzdělávání dostatečné a proto dále pořádáme specifické školicí akce, konference, výcviky, apod. mimo zařízení pro určitý výběr těchto pracovníků. V minulosti jsme realizovali i několik stáží zaměstnanců v jiných organizacích, ale je to časově náročné a nepřináší to zaměstnancům tolik poznatků jako například kurz s nácvikem dovedností pod vedením odborníka. Máme např. velmi dobrou spolupráci s jednou vzdělávací agenturou, která nám šije kurzy pro přímou péči na míru. Co se týče ostatních zaměstnanců v organizaci, jejich vzdělávání je realizováno formou školicích akcí mimo organizaci, vzhledem k různorodosti potřebných témat, např. ekonomie, stravování, údržba, revizní činnost, apod.“

3. Opět v interní dokumentaci je možné se dočíst, že organizace realizuje pro zaměstnance podporu formou spolupráce nezávislého odborníka – supervizora prostřednictvím individuálních či skupinových setkání a také výjezdy mimo organizaci. Můžete opět přiblížit toto problematiku?

„V současné době bohužel tato forma podpory zaměstnanců stagnuje a to z důvodu změny supervizora, která nebyla úplně šťastná a po několika sezeních zaměstnanci přestali mít o supervizi a výjezdy zájem. V minulosti jsme však měli velmi dobré zkušenosti s touto formou podpory zaměstnanců. Supervizi využívali zejména pracovníci přímé péče a to 1x za 3 měsíce a 1x za rok byl pořádán teambuildingový výjezd mimo organizaci. Ostatní pracovníci využívali podpory supervizora např. v případě konfliktu na pracovišti nebo problému v komunikaci s uživatelem služby.“

4. Teambuilding je aktivita využívaná spíše v jiných typech organizací, jak tedy vznikla tato myšlenka v organizaci sociálních služeb?

„Úplně jednoduše, přímá péče pracuje mimo sociální pracovníci a aktivizační pracovníci ve směnném provozu a pracovníci nemají příliš prostoru při práci s uživateli utužovat vztahy mezi sebou. Proto jsme uvažovali o tom, jak propojit posilování vztahů mezi zaměstnanci, budování týmové spolupráce, podpořit neformální výměnu informací a odlehčení pracovníkům od nelehké práce. Tento záměr jsme konzultovali se supervizorkou a ve společné diskusi vznikl tento projekt. Není jednoduché ve směnném provozu výjezd realizovat, ale podařilo se najít systém dvoudenních výjezdů, který reálný je.“

5. V systému hodnocení pracovníků je výstupem z ročního hodnocení pracovníka mimo hodnotící posudek a diskusi také individuální plán vzdělávání pracovníka. Jak jsou dále informace z tohoto plánu využívány pro vzdělávací systém organizace?

„Potřebná témata ke vzdělávání, která vyplynou z individuálních vzdělávacích plánů organizace, dále zpracovávají vedoucí pracovníci úseků tak, že vyhledají vhodné nabídky vzdělávacích agentur, ty pak předloží řediteli organizace ke schválení a ve spolupráci se mnou jsou pak aktivity objednány a realizovány. V podstatě poskytují takovou podporu vedoucím pracovníkům při realizaci vzdělávání. Trošku jinak je tomu opět u přímé péče, kde se tematicky i pracovní proplínají dva úseky a to sociálně ekonomický a sociálně ošetrovatelský, zde jsou témata hromadných vzdělávacích aktivit vybírána podle nejfrekventovanějších potřeb jednotlivých pracovníků a následně pak doplněna o specifické oblasti pro jednotlivé pracovníky.“

6. Rozumím tedy správně tomu, že organizace nezpracovává plán vzdělávání za celou organizaci na dané období?

„Ano, v tomto ohledu nemáme systém vzdělávání dotažen a bylo nám to vytknuto i v rámci auditu kvality poskytované služby v loňském roce. Bohužel se potýkáme s nedostatkem času, prostoru a asi i zkušeností pro takto do detailu propracovaný systém. Všichni vedoucí pracovníci nejsou jen manažeři, ale mají i svou náplň práce, kterou musí denně naplňovat. Navíc dva vedoucí pracovníci na úsecích stravovacím a provozně technickém jsou lidé vyučení v oboru, proto je potřeba podpora těchto pracovníků v personálních záležitostech a co nejjednodušší a časově úsporný systém hodnocení a plánování vzdělávacích potřeb.“

7. Přesuneme se do oblasti motivace a odměňování pracovníků. Jak jsou odměňování zaměstnanci Vaší organizace?

„Odměňování zaměstnanců vychází z tarifních platových tabulek dle vyhlášky. Podle pracovního výkonu je pak zaměstnancům přiznáváno osobní ohodnocení a 1x za čtvrt roku dle finančních možností odměny. Platy nejsou vysoké, ale s poměry v lokalitě poměrně srovnatelné. Finančně nedocenená je určitě náročnost práce po stránce fyzické i psychické. Pokud ale pracovník podává dlouhodobě skutečně nadprůměrný výkon, podílí se na inovacích v pracovních postupech, apod., je snahou vedení mu v rámci osobního příplatku a odměn finanční ohodnocení navýšit.“

8. Mají zaměstnanci možnost čerpání benefitů?

„Do určité míry ano. Zaměstnanci mají možnost čerpat příplatek na stravování, dopravu do zaměstnání za symbolickou cenu, ve směnném provozu 30 minut oddechu navíc nad zákonnou normu, dále 1x ročně společenské posezení s občerstvením, případně zakoupení vybavení pro zlepšení pracovního prostředí. Dříve jsme poskytovali také příspěvek na dovolenou, vstupenky do divadla, bazénu nebo na masáže. V minulých letech byl legislativně snížen příspěvek do fondu kulturních a společenských potřeb, takže jsme s těmito benefity museli skončit, ale pro letošní rok je příspěvek opět trochu navýšen, proto budeme nabídku opět rozšiřovat. V plánu je zjistit, zájmové oblasti zaměstnanců.“

Příloha D – Oslovení respondentů

Vážení kolegové,

Dostává se Vám do ruky anonymní dotazník, jehož účelem je zmapovat současnou situaci, zjistit Vaše potřeby a požadavky zejména v oblasti vzdělávání a rozvoje, ale i v oblasti pracovní motivace a odměňování.

Výstup z dotazníkového šetření bude zpracován pro účely mé diplomové práce na téma Řízení a rozvoj zaměstnanců v organizaci poskytující služby sociální péče, jejímž výstupem bude popis současné situace v organizaci a další doporučení pro vedení organizace právě v oblasti řízení a péče o zaměstnance.

Vzhledem k tomu, že se jedná o oblast, která je důležitá pro Vaši spokojenost v práci a zároveň úspěšnost organizace na trhu sociálních služeb, prosím vás o krátké zamyšlení a zodpovězení několika otázek týkající se výše uvedené problematiky.

Vyplnění dotazníku Vám zabere 15 – 20 minut. Otázky obsahují ve většině případů zaškrtačací možnosti odpovědi s výběrem jedné varianty. V případě, že je možnost odpovědět na otázku více variantami odpovědi, budete na tuto možnost upozorněni přímo v textu otázky. Ve dvou případech je vyžadována odpověď formou přiřazení hodnotové škály k jednotlivým možnostem odpovědi a ve dvou případech je možnost odpovědi volné a to z důvodu poskytnutí prostoru pro vaše vyjádření. V závěru obou částí dotazníku je opět prostor pro další postřehy k dotazované problematice.

Vyplněný dotazník můžete odevzdat osobně nebo vhodit do označené schránky na pracovišti v termínu do 22. 1. 2016. Dotazníky budou použity pouze pro výše zmíněný účel ve formě hromadného výstupu z dotazníkového šetření a výstup předán vedení organizace ve formě doporučení ke zlepšení systému vzdělávání, motivace a odměňování.

Za Vaši spolupráci Vám velice děkuji

Monika Špiclová

Část I. – Vzdělávací potřeby zaměstnanců

1. Délka praxe v sociálních službách

- Do 1 roku
- 1 - 5 let
- 5 - 10 let
- 10 let a více

2. Délka trvání pracovního poměru u organizace

- Do 1 roku
- 1 - 5 let
- 5 - 10 let
- 10 let a více

3. V organizaci pracuji na pozici:

- Přímé péče
- Ekonomie
- Vedoucí
- Ostatní

4. Kvalifikaci pro výkon profese jsem:

- Splnil/a před nástupem do organizace
- Splnil/a v průběhu působení u organizace
- Budu doplňovat

5. Povinnost celoživotního vzdělávání považuji za:

- Přínos pro svůj osobní rozvoj
- Povinnost, kterou musím splnit
- Netýká se mne, přesto se vzdělávám
- Jiná možnost.....

6. Hodnocení vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávacích aktivit v organizaci:

- Je součástí pravidelného hodnotícího rozhovoru mezi mnou a mým nadřízeným
- Mám možnost vyjádřit se k otázce vzdělávacích potřeb, ale realizované vzdělávání mé návrhy nereflektuje

- Nemám možnost vyjádřit se k otázce vzdělávacích potřeb, na vzdělávací aktivity jsem vysílán svým nadřízeným dle jeho uvážení
- Jiná možnost.....

7. Vyskytla se v poslední době situace, která vznikla v průběhu pracovní činnosti a s jejímž řešením jste nebyl/a spokojen/a, nebo jste měl/a pocit, že jste ji mohl/a řešit lépe? Uveďte prosím tuto situaci, případně v obecné rovině, pokud by se týkala osobních či choulostivých záležitostí:

.....

.....

.....

.....

8. Uveďte, v jaké oblasti či oblastech pracovních činností potřebujete získat více vědomostí, dovedností, znalostí:

.....

.....

.....

.....

9. Preferuji:

- Vzdělávání realizované v organizaci
- Vzdělávání mimo organizaci

10. Největší přínos pro mne má (označte číselnou řadou 1-5, přičemž 5 pro největší přínos až 1 pro nejmenší přínos):

- ___ Školící akce formou přednášky
- ___ Interaktivní kurz s nácvikem dovedností a předáváním zkušeností mezi účastníky
- ___ Konference
- ___ Stáž v obdobném zařízení
- ___ E-learningový kurz

11. Rozsah vzdělávacích aktivit, které jsem v minulém období (rok 2015) absolvoval/a:

- Byl pro mne dostačující
- Potřeboval/a bych více prostoru pro vzdělávání
- Jiná možnost

12. Supervizi jsem v minulosti:

- Absolvoval/a a znovu bych uvítal/a
- Absolvoval/a, ale nepociťoval/a jsem pro sebe i tým přínos
- Neabsolvoval/a a chtěl/a bych vyzkoušet
- Jiná možnost

13. Teambuildingové aktivity jsem v minulosti (týmovou spolupráci podporující aktivity, v minulosti realizované formou výjezdu mimo organizaci):

- Absolvoval/a a znovu bych uvítal/a
- Absolvoval/a, ale nepociťoval/a jsem pro sebe i tým přínos
- Neabsolvoval/a, ale chtěl/a bych vyzkoušet
- Jiná možnost

14. Zde můžete vyjádřit své případné další postřehy k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci:

.....

.....

.....

.....

Část II. – Motivace a odměňování zaměstnanců

1. V práci se cítím:

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

2. Finanční ohodnocení odvedené práce považuji za:

- Odpovídající náročnosti práce a osobnímu nasazení
- Průměrné, nejsem výrazně nespokojen/a, ale můj výkon by zasloužil vyšší finanční ohodnocení
- Nedostatečné, v případě, že se to nezlepší, budu uvažovat o změně zaměstnání

3. Pro mou spokojenost v práci je pro mne nejdůležitější (označte číselnou hodnotou 1 - 7, kdy 7 je nejdůležitější):

- ___ Harmonické pracovní vztahy
- ___ Ocenění a pochvala od vedoucího pracovníka
- ___ Finanční ohodnocení
- ___ Příjemné pracovní prostředí
- ___ Možnost vyjádřit svůj názor, navrhnout podněty ke zlepšení pracovních postupů
- ___ Možnost dalšího vzdělávání
- ___ Možnost čerpání benefitů (příspěvky na stravu, kulturní a společenské akce, apod.)
- ___ Jiné, uveďte

4. Nyní ve stejném seznamu označte položky, ve kterých pociťujete v současné pracovní situaci zásadní nedostatky:

- Harmonické pracovní vztahy
- Ocenění a pochvala od vedoucího pracovníka
- Finanční ohodnocení
- Příjemné pracovní prostředí
- Možnost vyjádřit svůj názor, navrhnout podněty ke zlepšení pracovních postupů
- Možnost dalšího vzdělávání
- Možnost čerpání benefitů (příspěvky na stravu, kulturní a společenské akce, apod.)
- Jiné, uveďte

5. V rámci pracovních benefitů bych uvítal/a (možnost označení více variant):

- Příplatek na stravu
- Vstupenky na kulturní akce, uveďte jaké
- Vstupenky na sportovní aktivity, uveďte jaké
- Poukázky na masáže
- Vitamíny
- Jiné, uveďte

6. Zde můžete vyjádřit své případné další postřehy k oblasti motivace a odměňování zaměstnanců:

.....

.....

.....

.....

Děkuji vám za vyplnění dotazníku!

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Monika Špiclová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Řízení a rozvoj zaměstnanců v organizaci poskytující služby sociální péče

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 83

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 22

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 8

Vedoucí práce: Ing. František Tyl